



**POLITÉCNICO
DE COIMBRA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA**

TABLEAU DE BORD

UMA FERRAMENTA COMPETITIVA

João Paulo Silva

Trabalho de Projeto elaborado para a
obtenção do grau de Mestre

MESTRADO EM CONTABILIDADE E FISCALIDADE EMPRESARIAL

OUTUBRO 2013



TABLEAU DE BORD

UMA FERRAMENTA COMPETITIVA

Trabalho de projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, no âmbito da parte não letiva do Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial, com vista à obtenção do grau de Mestre.

Autor:

JOÃO PAULO FERREIRA DA SILVA

ALUNO N.º 12535

Orientador:

MESTRE PAULO SANCHES

OUTUBRO 2013



AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento vai desde logo, para a instituição ISCAC e toda a equipa docente do Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial do ano letivo ano 2011-2012, pela sapiência e qualidade das matérias lecionadas nas várias disciplinas, as quais permitiram cumprir o meu objetivo, que consistia na obtenção de novas competências pessoais, técnicas e profissionais.

Uma palavra de apreço e gratidão para com todos os colegas de turma, pela partilha de conhecimento e entajuda mutua ao longo de toda a duração do mestrado, bem como pela amizade e companheirismo que conseguimos conquistar entre nós, e que nos permitiu de forma crucial superar as nossas próprias forças e limitações.

A minha consideração e estima para com o meu orientador, o Dr. Paulo Sanches, pela sua mestria e profissionalismo, pela sua disponibilidade, celeridade e prontidão que sempre respondeu às minhas solicitações, bem como pela compreensão e ajuda demonstrada em todo o projeto.

O meu muito obrigado para toda a minha família e amigos, de modo especial para a minha esposa Ana e a minha filhota Joana, pela enorme ajuda que me prestaram em toda esta minha etapa académica, pela paciência, incentivo e carinho que sempre demonstraram perante este meu projeto pessoal. Apesar da sua compreensão, peço-lhes desculpas pelas minhas ausências.



RESUMO

Em pleno século XXI, onde a globalização é uma realidade, tenho constatado na minha atividade profissional, que uma grande parte das empresas portuguesas ainda não conseguiu interiorizar este fato, ou seja, ainda não perceberam que os seus *stakeholders*, especialmente clientes, fornecedores e concorrentes, estão em qualquer parte do globo e não ao virar da esquina.

Assim, para fazer face a esta realidade do “viver global” é fundamental responder através do “pensar glocal”. Este “pensar glocal”, significa perceber que o paradigma dos negócios se alterou por completo e que, presentemente o segredo não é a alma do negócio, a alma que colocamos no negócio, essa sim é que é o segredo.

O sucesso da gestão e a consequente longevidade das organizações não é compatível com filosofias como “navegar à vista” ou “gestão na base de caixa”. É fundamental gerir com base em horizontes de curto, médio e longo prazo, definindo estratégias e objetivos, apoiadas nas vantagens competitivas e nos fatores críticos de sucesso que cada organização possui.

Para que seja possível alcançar esta proeza, é impreterível gerir com método, observação, análise, rigor, rapidez e perspicácia, e apoiando-se sempre em ferramentas de gestão para que tudo esteja devidamente planificado e estruturado e todos os membros da organização se encontrem enquadrados e em sintonia com os objetivos da organização.

Face a toda esta realidade, o presente trabalho pretende contribuir para uma melhor compreensão do controlo de gestão, através da utilização de uma poderosa ferramenta como é o *Tableaux de Bord*, mostrando a forma como pode ser aplicado em micro, pequenas e médias empresas, dotando-as de uma forte vantagem competitiva.

Palavras-Chave: *Tableaux de Bord*, Controlo de Gestão



ABSTRACT

In the XXI century, where globalization is a reality, I have found in my professional activity, a large Portuguese companies still failed to internalize this fact, or not yet realized its stakeholders, especially customers, suppliers and competitors are in any part of the globe and not just around the corner.

So to deal with this reality of " global live " is fundamental to answer through the "glocal thinking." This "glocal thinking" means realize that the paradigm of business has changed completely and which now the secret is not the soul of business, the soul we put into the business, but this is what is the secret.

The successful management of organizations and the resulting longevity is not compatible with philosophies as "surf spot " or " managed on a cash basis ." It is essential to manage horizons based on short, medium and long term, defining strategies and objectives, supported by the competitive advantages and the critical success factors that every organization has.

To be able to achieve this feat , it is imperative to manage method , observation, analysis , accuracy , speed and cunning , and always relying on management tools so that everything is properly planned and structured , and all members of the organization are framed and in tune with the organization's goals.

Faced with all this situation, this paper aims to contribute to a better understanding of management control through the use of a powerful tool as is the Tableaux de Bord, showing how it can be applied to micro, small and medium enterprises, providing them a strong competitive advantage.

Key words: Tableaux de Bord, Management Control



AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT.....	5
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação e Justificação do Tema	12
1.2 Objetivos do Projeto	13
1.2.1 Objetivos Gerais	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
2 A CONTABILIDADE E O CONTROLO DE GESTÃO.....	14
2.1 Advento do Controlo de Gestão.....	14
2.2 Definição de Controlo de Gestão.....	15
2.2.1 A Importância do Controlo de Gestão	16
2.2.2 Os Instrumentos de Controlo de Gestão.	18
2.2 Limitações do Controlo de Gestão	19
3 O <i>BENCHMARKING</i> NA ELABORAÇÃO DO TABLEAU DE BORD.....	22
3.1 Tipos de Benchmarking	23
3.2 Metodologia de Implementação de um Processo de <i>Benchmarking</i>	24
3.3 Futuro e Sugestões ao <i>Benchmarking</i>	26
4 O TABLEAU DE BORD	28
4.1 Perspetiva Histórica.....	28



4.2	Especificações e Objetivos	30
4.2.1	Definição de Tableau de Bord.....	30
4.2.2	Aplicação do modelo	30
4.2.3	Principais Funções e seus Destinatários.....	31
4.3	Conceção e Elaboração do <i>Tableau de Bord</i>.....	32
4.3.1	Metodologia Baseada em Cinco Etapas	33
4.3.2	Metodologia OVAR.....	37
5	APRECIÇÃO CRÍTICA AO MODELO	44
6	APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO <i>TABLEAU DE BORD</i>.....	46
6.1	Enquadramento	46
6.2	Caracterização da Organização e do Negócio	47
6.2.1	- Estrutura Organizacional.....	47
6.3	Diagnóstico Interno e Externo	48
6.4	Planeamento Estratégico e Operacional	54
6.4.1	Visão	54
6.4.2	Missão.....	54
6.4.3	Objetivos Estratégicos.....	55
6.5	Controlo de Gestão e Pilotagem Através de <i>Tableaux de Bord</i>.....	59
6.5.1	<i>Tableau de Bord</i> da Direção Comercial	60
6.5.2	<i>Tableau de Bord</i> da Direção de Produção.....	61
6.5.3	<i>Tableau de Bord</i> da Direção de Recursos Humanos	62
6.5.4	<i>Tableau de Bord</i> da Direção Administrativa e Financeira.....	63
6.5.5	<i>Tableau de Bord</i> da Direção de Logística.....	64
6.5.6	<i>Tableau de Bord</i> da Direção de Marketing.....	64



6.6	Análise Global dos Resultados Obtidos por Objetivo Estratégico	66
6.7	<i>Reporting</i> Mensal	69
CONCLUSÕES		70
BIBLIOGRAFIA.....		72
WEBGRAFIA.....		74
ANEXOS.....		74



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	MAPA DE COMANDOS TB VERSUS SIG	32
FIGURA 2:	CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA	35
FIGURA 3:	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AOS OPERACIONAIS.....	36
FIGURA 4:	INFORMAÇÃO NECESSÁRIA RELATIVA AOS INDICADORES	37
FIGURA 5:	MAPA OBJETIVOS / VARIÁVEIS-CHAVE DE AÇÃO	39
FIGURA 6:	MAPA VARIÁVEIS-CHAVE / CENTROS DE RESPONSABILIDADE	40
FIGURA 7:	MAPA OBJETIVOS / INDICADORES PROPOSTOS.....	41
FIGURA 8:	MAPA DE COMANDOS TABLEAU DE BORD.....	43
FIGURA 9:	ESTRUTURA EMPRESARIAL EM PORTUGAL	46
FIGURA 10:	CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR DIMENSÃO	46
FIGURA 11:	INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS E DE PILOTAGEM	59



LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ORGANIGRAMA DA WINES BAIRRADA	48
QUADRO 2: MATRIZ DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DA WINES BAIRRADA.....	49
QUADRO 3: ANÁLISE SWOT DA WINES BAIRRADA	50
QUADRO 4: VETORES DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA WINES BAIRRADA	51
QUADRO 5: VETORES DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DA WINES BAIRRADA.....	52
QUADRO 6: MAPA DE POSICIONAMENTO SWOT DA WINES BAIRRADA	53
QUADRO 7: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AOS OPERACIONAIS DA WB.....	57
QUADRO 8: SELEÇÃO DE INDICADORES E DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	58
QUADRO 9: <i>TABLEAU DE BORD</i> DIREÇÃO COMERCIAL.....	60
QUADRO 10: <i>TABLEAU DE BORD</i> DIREÇÃO DE PRODUÇÃO	61
QUADRO 11: <i>TABLEAU DE BORD</i> DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	62
QUADRO 12: <i>TABLEAU DE BORD</i> DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	63
QUADRO 13: <i>TABLEAU DE BORD</i> DIREÇÃO DE LOGÍSTICA.....	64
QUADRO 14: <i>TABLEAU DE BORD</i> – LANÇAMENTO ENOTURISMO.....	65
QUADRO 15: NÍVEL DE EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	67
QUADRO 16: MAPA DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / INDICADORES PROPOSTOS.....	68



LISTA DE ABREVIATURAS

BP – Banco de Portugal

BSC – *Balanced Scorecard*

DL – Decreto-Lei

INE – Instituto Nacional de Estatística

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

OVAR – Objetivos, Variáveis, Ações e Resultados

SIG – Sistemas de Informação de Gestão

TDB – *Tableau de Bord*

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e Justificação do Tema

A contabilidade possui várias dimensões, como seja a administrativa, a financeira, a fiscal a económica, de gestão entre outras, sendo que presentemente a mais enfatizada é o “Relato Financeiro”. Todavia, em minha opinião a contabilidade como instrumento de apoio à gestão possui uma maior relevância, na medida em que este vetor é crucial para o sucesso da gestão e por conseguinte para a rentabilização dos negócios de uma organização.

Senão vejamos, se os resultados líquidos das organizações não forem positivamente atrativos, o relato financeiro, seja elaborado da melhor ou pior forma, jamais será atrativo para os investidores.

Assim, face a esta perspetiva, é fundamental criar e desenvolver elementos contabilísticos para o controlo da gestão que permitam aos gestores/administradores tomar as melhores decisões de gestão, no sentido de criar valor aos capitais investidos e boas rentabilidades para os investidores.

Um desses instrumentos é o *Tableaux de Bord*, que não obstante ser um quadro de comandos de gestão com imensos anos, tem sabido acompanhar a evolução tecnológica bem como as tendências da gestão.

Apesar de ser um quadro de comandos que presentemente não acolhe a maior notoriedade no mercado, como o *Balanced Scorecard* ou até mesmo o *Cockpit Management*, é uma excelente solução, apresentando como vantagens competitivas o facto de ser uma solução muito económica e formatada à medida das necessidades individuais de cada organização, em suma, um verdadeiro “fato de alfaiate”.

1.2 Objetivos do Projeto

*“Não é possível gerir ...
... O que não se consegue medir”
Peter Drucker*

1.2.1 Objetivos Gerais

O objetivo global deste projeto é mostrar a importância que a contabilidade tem na vertente da gestão e a forma preponderante como os *Tableaux de Bord* são instrumentos de elevado potencial no alcançar os objetivos do controlo de gestão, na medida em que priorizam a qualidade da informação como regra básica e não a quantidade. Com isso, proporcionam aos gestores acompanhar e controlar a gestão empresarial de forma global e eficaz.

1.2.2 Objetivos Específicos

Existem diversos instrumentos de pilotagem, cujos objetivos são sempre comuns, ou seja, auxiliar a gestão nos processos de controlo da gestão. Estes processos compreendem a fixação de objetivos, o planeamento estratégico, bem como acompanhar e controlar os resultados alcançados.

Assim, nesta linha de pensamento, com este projeto, proponho:

- mostrar a importância do *Tableaux de Bord* como instrumento de controlo de gestão da organização, especialmente nesta era da globalização onde a diferenciação se destaca não só pela sapiência mas também e de modo especial pela visão estratégica, pela organização e pela metodologia;
- enquadrar o quadro de comandos em termos teóricos;
- desenvolver as metodologias de elaboração do *Tableaux de Bord*;
- exibir a importância das técnicas de benchmarking na elaboração conceção e desenvolvimento do quadro de comandos;
- evidenciar quais as vantagens e inconvenientes do *Tableaux de Bord* face aos restantes quadros de comando, de modo especial o *Balanced Scorecard*, que é presentemente o que tem maior notoriedade no mercado.



2 A CONTABILIDADE E O CONTROLO DE GESTÃO

“O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização”

Anthony e Govindarajan¹

2.1 Advento do Controlo de Gestão

O primeiro conjunto de princípios reduzidos a escrito sobre controlo, surgem no início do século XX e eram predominantemente orientados para o controlo contabilístico e financeiro, pois as primeiras tentativas de exploração do controlo integrado aparecem no começo da década 40.

Existem diversos autores que defendem que o conceito de controlo de gestão se afirmou no século passado a partir das obras de Taylor e Fayol, e foi com o aparecimento dos primeiros livros de gestão, que se verificou uma tentativa de desenvolver a ciência do controlo de gestão, com vista à criação de uma teoria unificada e de modelos gerais de controlo de gestão.

Anos mais tarde, Simons² refere que os sistemas de controlo de gestão não são apenas importantes para a implementação da estratégia, mas são também importantes para a formação da estratégia.

O autor define sistemas de controlo de gestão, como os sistemas que fornecem mais do que simples indicadores, mas sim procedimentos formalizados e sistemas que usam a informação para manter ou alterar o modelo ou o padrão da atividade organizacional.

Neste sentido, os sistemas de controlo de gestão incluem procedimentos formalizados, orçamentos, análise competitiva, avaliação e reporte de performance, afetação de recursos e recompensas a colaboradores.

¹ ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay; “*Management Control Systems*”; McGraw Hill; (2007:17)

² SIMONS, Robert; “*The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives*”; Accounting , Organizations and Society; Vol. 15, pp 127-143; (1990)

De salientar que o controlo de gestão sofreu uma forte evolução ao longo dos tempos, podendo o seu desenvolvimento ser registado em três fases distintas, nomeadamente:

- numa **primeira aproximação**, regista-se o esforço permanente dos gestores das organizações em atingir os objetivos fixados;
- a **segunda aproximação**, assenta no facto que o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis das empresas, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas, que assegurem o futuro das mesmas;
- já a **terceira aproximação**, trata o controlo de gestão como um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de poderes e a responsabilização.

2.2 Definição de Controlo de Gestão

Para Anthony e Govindarajan³ o controlo de gestão é uma das três funções de planeamento e controlo presentes na maioria das empresas, a par da formulação estratégica e do controlo de tarefas. O controlo de gestão situa-se entre estas duas funções e é o processo através do qual os gestores influenciam os restantes membros a implementar a estratégia da organização. O sistema utilizado pelos gestores para controlar as atividades na organização é denominado sistema de controlo de gestão.

O seu objetivo visa assegurar a execução da estratégia através da comparação de resultados com objetivos estratégicos. O controlo de gestão atua sobre o comportamento humano no sentido de o orientar para o alcance dos resultados.

³ ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay; “*Management Control Systems*”; McGraw Hill; (2007:17)



Segundo Hugues Jordan et al⁴, “*Controlo de Gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização*”.

O controlo de gestão pode ser baseado numa panóplia de filosofias e de ferramentas de gestão, como sejam:

Filosofias Tradicionais	Filosofias Contemporâneas	Ferramentas
Just-in-time	Downsizing;	Tableaux de Bord
Qualidade total	Outsourcing;	Balanced Scorecard
Gestão por Processos	Benchmarking	Cockpit Management
Arquitetura organizacional	Empowerment;	
Aprendizagem organizacional	Open-Book Management	

Em suma, podemos dizer que o controlo de gestão é um sistema que produz informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes, nomeadamente na humana, na financeira, na operacional e na comercial, e visa a estimulação organizada dos gestores descentralizados, para que tomem decisões em tempo útil, de modo a serem atingidos os objetivos estratégicos, quer pessoais quer da organização.

2.2.1 A Importância do Controlo de Gestão

O principal objetivo da implementação de um sistema de controlo de gestão, é responder às necessidades da empresa em cada momento do seu ciclo de vida. Sendo que, um sistema de controlo ideal pressupõe um diagnóstico das necessidades das empresas e dos instrumentos necessários para dar resposta a essas mesmas necessidades.

⁴ JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011



No processo de criação de um sistema de controlo de gestão, a primeira ideia a reter é que este terá forçosamente que evoluir em função da situação económica e das modificações da estrutura da organização. No fundo, o desenvolvimento de um sistema destes tem como meta a realização dos objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil.

O controlo de gestão numa instituição só faz sentido se a organização tiver uma estratégia, e se tiver ao seu serviço gestores, sejam eles operacionais e/ou de direção, alinhados com os objetivos comuns. Isto significa, que um sistema de controlo de gestão eficaz deve ser concebido e implementado de acordo com a necessidade do gestor, com a sua participação e envolvimento, pois só dessa forma é possível estabelecer compromissos e influenciar o seu comportamento na persecução dos objetivos individuais, coletivos e estratégicos da organização.

Hugues Jordan, et al.⁵, afim de explicitar a importância do controlo de gestão bem como a base para a implementação de um bom sistema apresentam oito princípios básicos:

- I. Os instrumentos de controlo de gestão têm que considerar os objetivos de natureza financeira e não financeira;
- II. Tem que haver uma descentralização, delegação e responsabilização;
- III. Tem que haver uma convergência dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
- IV. Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como catalisadores de ações e não se resumirem a meros documentos ou burocracia;
- V. Tratar da informação de gestão histórica mas, sobretudo, focalizar-se no futuro;
- VI. Influenciar os comportamentos das pessoas;
- VII. Englobar um sistema de incentivos e premeio;
- VIII. Os operacionais são os atores de primeira linha em oposição aos controladores de gestão.

Sinteticamente, podemos concluir que o controlo de gestão se baseia em princípios que proporcionem, mais ação e menos documentação, grande envolvimento dos gestores na medida em que eles são os atores, mecanismos de incentivos motivacionais para o desenvolvimento das

⁵ JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011

melhores práticas de gestão, bem como o olhar para o futuro ser o suporte basilar da tomada de decisão.

2.2.2 Os Instrumentos de Controlo de Gestão.

O controlo de gestão é transversal a todos os níveis hierárquicos da organização, todavia as suas necessidades não são idênticas, pois enquanto os gestores operacionais se focalizam no acompanhamento das atividades, os gestores intermédios preocupam-se com a sua área de negócio e por sua vez a administração dá relevância ao grau de realização dos objetivos globais. Logo cada nível terá objetivos específicos e planos de ação diferentes.

Assim, segundo Hugues Jordan et al.⁶, um controlo de gestão efetivo só é possível com o recurso a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecer e a aceitar objetivos, a planear a forma de os alcançar, a monitorizar o grau de cumprimento dos mesmos e, consequentemente, que permitam a sua própria avaliação de desempenho. Esses instrumentos foram catalogados em três categorias distintas:

I. Instrumentos de Pilotagem

Nos instrumentos de pilotagem enquadram-se os necessários para que os gestores possam fixar objetivos, planear, acompanhar os resultados e tomar ações corretivas com vista a melhores desempenhos. São compostos por:

- i. **Planos Operacionais e Planos de Ação** - definição operacional da estratégia a médio-prazo, geralmente três anos;
- ii. **Orçamentos** - fixação de objetivos a curto-prazo, geralmente um ano, em articulação com o plano operacional;
- iii. **Relatórios de Controlo Orçamental** – controlo de desvios que possibilitam a rápida tomada de decisões corretivas;
- iv. **Tableaux de Bord ou Balanced Scorecard** - instrumentos de acompanhamento de resultados. Apresentam como principais características a rapidez de disponibilização da informação, a diversidade de indicadores financeiros e não financeiros, capacidade de síntese e adaptação ao utilizador.

⁶ JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011

II. Instrumentos de Comportamento

Os instrumentos de orientação do comportamento visam delegar e enquadrar as ações e decisões dos gestores descentralizados, com vista à satisfação dos objetivos e interesses globais da organização. Os instrumentos enquadráveis nesta categoria são:

- i. Centros de Responsabilidade
- ii. Preços de Transferência Interna
- iii. Medidas de Desempenho
- iv. Sistemas de Compensação

Estes instrumentos definem os limites da autoridade dos gestores e em simultâneo os limites das suas responsabilidades

III. Instrumentos de Diálogo

Tem por objetivo o desenvolvimento do diálogo interno, envolvendo todos os atores da pirâmide organizacional. Para a gestão de topo, estes instrumentos são uma oportunidade para difundir o projeto estratégico pela organização, permitindo dar a conhecer a estratégia da empresa, os objetivos correspondentes e alinhar a atividade de cada área com a política global da empresa. Se o problema em si é complexo, já os instrumentos podem revelar-se tão simples como o agendamento de reuniões ou a realização de relatórios destas.

Gestores	Controladores
Negociação dos objetivos	Crítica aos objetivos
Negociação dos planos e orçamentos	Crítica aos meios utilizados
Análise e interpretação dos desvios	Crítica aos resultados
Negociação das medidas corretivas	Crítica à interpretação dos desvios
	Crítica aos planos e medidas corretivas

2.2 Limitações do Controlo de Gestão

A complexidade das organizações, o ambiente social, económico e político bem como a heterogeneidade do capital humano, são os principais *handicaps* ao bom funcionamento de um sistema de controlo de gestão.

Vários autores se têm debruçado sobre esta temática, através da realização de estudos científicos. De acordo com Vickers⁷, nem todas as ações podem ser controladas, sendo que o mais importante é que aquilo que é menos controlável pareça estar a sê-lo. Ainda de acordo com o autor, o campo do controlo é estritamente limitado, por isso é necessário:

- ❖ Tornar o campo de atuação do controlo o mais amplo possível;
- ❖ Reconhecer algumas limitações;
- ❖ Compreender os princípios de ação fora do campo do controlo e ter a coragem para agir sobre ele.

Também Lowe⁸, no início da década de 70 referenciou que nos sistemas de planeamento e controlo de gestão é essencial colocar uma grande ênfase nos aspetos do comportamento social e humano. Isto está relacionado com o facto de num sistema de controlo de gestão existir uma componente humana muito significativa e por essa via ser necessário ter em atenção e observar o comportamento humano dentro das organizações.

Uma outra limitação ou dificuldade do controlo de gestão foi identificada por Goold e Campbell⁹, e reside no facto de as empresas possuírem uma atividade muito diversificada o que causa enormes problemas e conflitos. Os autores realizaram um estudo e constataram que as empresas tendem a possuir um sistema de controlo de gestão diferente em função do tipo de produtos que comercializam e do tipo de mercados onde atuam. Do estudo realizado os autores identificaram, ainda, três estilos principais de gestão estratégica: planeamento estratégico; controlo estratégico; e controlo financeiro.

Merchant e Simons¹⁰, encontram limitações em várias abordagens e defendem que não é possível generalizar, ou seja, predizer que a mesma situação se aplica a todas as organizações, e reconhecem não existir, ainda, um modelo que sirva para colmatar todos os problemas, qualquer que seja a organização.

⁷ VICKERS, G.; “*Positive and Negative Controls in Business?*”; Journal of Industrial Economics; 6, 173-179; 1954

⁸ Lowe, E. A.; “*On the Idea of a Management Control System: Integrating Accounting and Management Control?*”; Journal of Management Studies, 8, 1-12; 1971

⁹ GOOLD, M. e CAMPBELL, A.; “*Managing Diversity: Strategy and Control in Diversified British Companies.*”; Long Range Planning; 20, 42-52; 1987

¹⁰ MERCHANT, K. A. e SIMONS, R.; “*Research on Control in Complex organizations: An Overview?*”; Journal of Accounting Literature; 5, 4-27; 1986



Neste sentido, não foi possível até aos dias de hoje encontrar um sistema de controlo de gestão que seja aplicável a qualquer tipo de organização e que permita garantir que os objetivos a que o mesmo se propõe alcançar sejam conseguidos, ou seja, a concretização dos objetivos definidos pela empresa de forma mais eficiente e eficaz possível.

Assim, é possível afirmar que existem outros tipos de limitações do controlo de gestão que ainda estão por identificar, pois cada organização é diferente de todas as outras. Na realidade, trata-se de uma matéria que continua a carecer de estudos e que à medida que o tempo passa se torna mais urgente devido à crescente complexidade das organizações. Todavia, parece pacífico que quanto maior for a dependência de capital humano por parte da organização maiores poderão ser as limitações ao controlo de gestão.

3 O *BENCHMARKING* NA ELABORAÇÃO DO TABLEAU DE BORD

"O propósito do benchmarking é adquirir uma vantagem competitiva sustentável. Especificamente, conheça a si mesmo. Conheça os concorrentes e as empresas líderes. Estude-os. Aprenda com eles e esteja pronto para adaptar-se às suas melhores práticas - como eles fazem as coisas."

Charles Christ – presidente da Xerox Corporation anos 80

O *benchmarking* é uma poderosa ferramenta que teve a sua base no Taylorismo¹¹, e foi desenvolvida no Japão, tendo levado a economia nipônica no pós 2ª guerra mundial a níveis económicos, de competitividade e inovação elevadíssimos, mas que apenas se notabilizou como termo técnico nos anos 80, através da estratégia que a Xerox Corporation delineou para fazer face a forte ameaça da sua concorrente Cannon.

A essência desta ferramenta, parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz mais e melhor do que nós.

É uma ferramenta prática de melhoria para a realização de comparações da empresa com outras organizações que são reconhecidas pelas melhores práticas administrativas, organizacionais e estratégicas, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho. Pode ser aplicado a qualquer nível da organização e em qualquer área funcional

O *benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão que permite melhorar o desempenho das empresas, permitindo assim conquistar a superioridade em relação à concorrência. O processo baseia-se na aprendizagem adquirida das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente "performance" empresarial.

Por via de regra, um processo de *benchmarking* inicia-se quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rendibilidade, Quando a aprendizagem resultante de um processo de *benchmarking* é

¹¹ Modelo da administração científica desenvolvida por Frederick Taylor, que se caracteriza pela ênfase nas tarefas, com o intuito do aumento da eficiência ao nível operacional.

aplicada de forma correta facilita a melhoria do desempenho em situações críticas no seio de uma empresa.

3.1 Tipos de Benchmarking

A força do *Benchmarking* concentra-se no facto de possibilitar a tomada de decisões baseadas em factos e não em intuições e apresenta um potencial enorme de benefícios para as organizações, quando usado como um processo contínuo, identificador de áreas de potencial mudança e como um processo de medição para monitorar as melhorias atingidas.

Atualmente muitos autores, com destaque para Mário Raposo, et al¹², abordam o tema *benchmarking*, e apresentam três tipologias de *benchmarking*:

- I. O **Benchmarking Empresarial**, que permite avaliar e comparar a performance das empresas em relação a vários aspetos, e no qual se incluem:
 - A. O ***benchmarking* interno**, que consiste na identificação das melhores práticas dentro da própria organização, em áreas, departamentos, unidades, filiais ou subsidiárias distintas, com o objetivo de identificar internamente qual o modelo a seguir;
 - B. O ***benchmarking* competitivo**, que tal como o nome indicia, se caracteriza pela comparação com os concorrentes, quando se procura identificar a causa do melhor desempenho. O principal objetivo é superar o desempenho da concorrência. É uma modalidade de difícil implementação em virtude das empresas não facultarem qualquer informação para a concorrência;
 - C. O ***benchmarking* funcional**, cuja tónica assenta na análise e comparação de determinados processos e/ou funções similares, utilizados em empresas não concorrentes mas que atuam em setores de atividade semelhante; e,
 - D. O ***benchmarking* genérico** que trata da comparação com as melhores empresas, reconhecidas pelas melhores práticas no uso de uma determinada tecnologia ou metodologia, independentemente do seu setor de atividade. Esta modalidade permite detetar inovações e adapta-las.

¹² RAPOSO, Mario Lino; et al; “*Manual de Benchmarking*”; Lisboa; Publisher Team; 2006.

- II. **Benchmarking** sectorial, que se caracteriza pela comparação da eficiência inter e intra setores de atividade;
- III. **Benchmarking** governamental, que representa a comparação da eficiência das várias políticas entre países, permitindo detetar as diferentes performances ao nível das políticas ambientais, educacionais, económicas e fiscais, entre outras.

3.2 Metodologia de Implementação de um Processo de *Benchmarking*

O método de implementação de um processo de *benchmarking* é dividido por fases, sendo que cada organização define as suas. No entanto, Robert Camp¹³ grande estudioso desta temática realça alguns aspetos a ter em conta nessa definição, concretamente:

- i. **O Processo Contínuo** - com vista à obtenção da excelência o processo é dinâmico estipulando objetivos e assumindo-o como processo de melhoria contínua;
- ii. **A Avaliação do Desempenho** - que implica a análise e comparação de práticas e resultados, proporcionando a perceção das diferenças de desempenho, o que possibilita que se encontrem oportunidades de melhoria.
- iii. **Os Produtos, Serviços e Práticas** - o objeto e o âmbito do *Benchmarking* incidem quer em produtos, quer em serviços, quer em práticas.

O processo tem início no seio da organização, onde é efetuada uma análise introspetiva sobre as práticas internas. Só depois parte para uma observação sobre os outros. Uma perceção clara dos processos internos é fundamental para a aprendizagem junto das outras organizações.

Na implementação do *Benchmarking* é necessário seguir algumas normas com vista a não nos desviarmos dos objetivos traçados e a praticar uma constante melhoria do mesmo. Assim, Mário Raposo, et al.¹⁴ propõe um processo dividido em seis fases genéricas, que por sua vez, estão subdivididas em atividades e tarefas, concretamente:

¹³ CAMP, Robert; “*Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Led to Superior Performance*”; New York; ASQC Quality Press; 1989.

¹⁴ RAPOSO, Mario Lino; et al; “*Manual de Benchmarking*”; Lisboa; Publisher Team; 2006.

Fase I - Planeamento, esta etapa engloba as seguintes ações:

- a. Identificação do item
- b. Obter o apoio da direção
- c. Desenvolvimento do sistema de medida
- d. Desenvolvimento do plano de recolha de informação
- e. Revisão dos planos
- f. Caracterização do item

Fase II - Recolha interna de informação, neste estágio as ações compreendem:

- a) Recolha e análise de informação publicada internamente
- b) Selecionar potenciais parceiros internos
- c) Caracterização do item em cada parceiro
- d) Recolha interna de dados
- e) Realização de visitas aos parceiros

Fase III - Recolha externa de informação, as atividades que constituem esta fase são uma repetição das descritas na fase anterior, estando dividida para efeitos de conceção em duas:

- a) Recolha de informação publicada externamente
- b) Recolha de dados externos

Fase IV – Melhoria do desempenho, esta fase não é mais do que decidir quais as melhores práticas a aplicar.

Fase V – Implementação de medidas corretivas, a metodologia de implementação é crítica, pois requer análises muito cuidadas de grande quantidade de informação recolhida, bem como a interpretação dos elementos num contexto que é o da organização, e envolve:

- a. Identificação das ações corretivas
- b. Desenvolvimento do plano de implementação
- c. Obter a aprovação da solução
- d. Implementação e verificação da solução

Fase VI - Melhoria contínua, nesta altura após terem sido alcançados os objetivos a que se propusera, a organização tem duas alternativas: direcionar os esforços para a melhoria de

outro item e nada fazer pelo primeiro ou continuar a trabalhar na melhoria do desempenho do item.

Quando se abandonam os esforços de melhoria contínua, o melhor que pode acontecer é que o desempenho se mantenha estável. No entanto, as organizações concorrentes poderão estar a trabalhar em melhoria contínua, o que vai provocar num futuro próximo, um novo desvio negativo no desempenho do item. É claro que é preferível continuar os esforços de melhoria do item, para tal deverão ser realizadas duas atividades:

- a. Manutenção da base de dados
- b. Implementação da melhoria contínua do desempenho

3.3 Futuro e Sugestões ao *Benchmarking*

Na opinião Tony Bendell, et al¹⁵, o *Benchmarking* é uma técnica com grande potencial e com tendência de utilização massiva, pois existem estudos que comprovam que as organizações após iniciarem o processo, não só não param como o intensificam.

Subsiste um estigma no censo comum, que *Benchmarking* é sinónimo de cópia, plágio ou espionagem. Na verdade nada mais errado, pois a essência da filosofia é observar, analisar, aprender e melhorar, com o intuito de obter as melhores performances para a organização, de modo a conseguir fatores de competitividade e perfeição elevados.

De salientar, que existem consultores¹⁶ a alertar para o facto de que um processo de *Benchmarking* quando é praticado deficientemente causa mais danos que repercussões positivas. Defendem mesmo, que muitas vezes o medo de reconhecer uma falha na própria empresa pode levar os gestores a criticar o processo de *Benchmarking*, ou pior, a realizá-lo de má fé, sem imparcialidade, sentido crítico, analítico e observador.

¹⁵ BENDELL, Tony; BOUTLER, Louise; KELLY, John; “*Manual do Benchmarking*”; Mem Martins; Edições CETOP; 2005.

¹⁶ http://www.mercal.pt/imgs/noticias/124437_1_9254_benchmarking.pdf



Os mesmos consultores alertam que o processo de *Benchmarking* deve ser realizado de forma breve e obedecer a um de dois princípios, **ser amplo e superficial** ou **restrito e profundo**.

- Um processo **amplo e superficial** dá resposta “ao que se faz” e são de grande utilidade para desenvolver estratégias, estabelecer objetivos e reorganizar funções;
- Já um processo **restrito e profundo** responde “ao como se faz” e caracteriza-se pelo estudo de um ou dois aspetos de um processo ou função, analisando a forma de desempenhar o trabalho.

Se as equipas tentam dar resposta em simultâneo “ao que se faz” e “ao como se faz”, ver-se-ão envoltas em estudos longos, amplos, profundos e complexos que não conduzem a nada.

Uma vez que objetivo do *Benchmarking* é mudar um processo ou prática e implementar o/a melhor. Todos aqueles que têm algum interesse no estudo devem receber a informação adequada antes, não depois, do estudo de *Benchmarking* e devem ver-se envolvidos nele. Utilizar facilitadores de *Benchmarking* com experiência em técnicas de gestão da mudança pode também ser muito benéfico.

Esta filosofia aplicada à conceção e elaboração do *Tableaux de Bord*, permitirá conseguir desenvolver fortes instrumentos de pilotagem, que por sua vez irão dotar as organizações de excelentes sistemas de controlo de gestão, elevando-as a níveis de performance e competitividade elevadas.

4 O TABLEAU DE BORD

4.1 Perspetiva Histórica

O aparecimento do *Tableau de Bord* como uma ferramenta de gestão deu-se em França e remonta ao ano longínquo de ano de 1932. Surgiu como reação à inadequação dos elementos contabilísticos para a tomada de decisões e caracterizava-se por ser um instrumento de gestão e de ação, sintético, pertinente e frequente, que permite a obtenção de informações de acompanhamento e de controlo, de forma a auxiliar o gestor na tomada de decisões.

A partir dos anos 50, registaram-se consideráveis avanços na metodologia, decorrentes das necessidades vigentes à época, passando a incluir dados orçamentais e a desagregar-se por centros de responsabilidade/departamento.

No entanto, até aos anos 80, não passava de um mero relatório de comparação e controlo de dados realizados em contraponto com os previamente orçamentados permitindo a tomada de decisões corretivas.

De acordo com Bugalho¹⁷, sendo o *Tableau de Bord* uma ferramenta de gestão de extremo auxílio para as empresas e organizações de um modo geral, apresentava algumas lacunas, tais como:

- ❖ Enfatizar a sua apresentação em dados eminentemente financeiros;
- ❖ Sobranceria dos critérios financeiros, de forma a não garantir os interesses dos gestores dos vários centros de responsabilidade, bem como os da própria direção;
- ❖ Não se apresentar como um modelo causal, ou seja, não estabelecia as relações causa efeito, somente apurava o resultado;
- ❖ Balizar-se na análise histórica, sem considerar as variáveis que poderiam vir a proporcionar resultados futuros;
- ❖ O impacto das decisões tomadas pelos gestores quanto às variáveis não financeiras, tais como a qualidade, a satisfação dos clientes e a inovação não era demonstrado,

¹⁷ BUGALHO, António Fernando Peliquito; “o Balanced Scorecard nas Empresas de Construção Civil e Obras Públicas com Atividades no Estrangeiro”; Lisboa; Tese de Mestrado em Gestão; ISEG – Universidade Técnica de Lisboa; 2004

dito de outra forma, não efetuava a correlação entre a estratégia, as decisões e as ações ao nível operacional.

No final da década de 80, princípios da década de 90, em que o mundo começou a ficar muito mais global, e onde as escolas de gestão começaram a ter uma preponderância de grande relevo, trazendo novos paradigmas para a prática da boa gestão das empresas, designadamente fatores intangíveis e não financeiros, surgiram algumas preocupações relativas a coerência entre os objetivos estratégicos e as ações a tomar, e segundo Hugues Jordan et al.¹⁸ a ferramenta *Tableau de Bord* registou uma nova evolução e passou a considerar novos aspetos, nomeadamente:

- ❖ Ser personalizado por um gestor ou centro de responsabilidade, em função das necessidades e objetivos específicos de cada um;
- ❖ Conter indicadores financeiros e não financeiros que possam permitir, em conjunto, avaliar o impacto das decisões operacionais;
- ❖ Ser sintético, possibilitando a desagregação de informação;
- ❖ Abracar informação diversificada, permitindo obter dados reais/previsionais, dados físicos, financeiros, indicadores de objetivos e de meios, entre outros;
- ❖ Os objetivos dos centros de responsabilidade essenciais, devem representar os meios de ação dos centros de responsabilidade hierarquicamente superiores;
- ❖ Estar sempre disponível, em tempo útil e de forma constante e regular.

É assim, que o *Tableau de Bord* se torna um instrumento de informação rápida, capaz de permitir comparar a realidade com as previsões, e ao mesmo tempo apurar os desvios, elaborar diagnósticos e um ponto de partida para a tomada de decisões a curto prazo. No entanto os gestores nem sempre tiram o melhor partido das potencialidades deste modelo, fazendo um uso inadequado no exercício do controlo de gestão.

¹⁸ JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011

4.2 Especificações e Objetivos

4.2.1 Definição de Tableau de Bord

Existem múltiplas definições para o modelo, todavia e após a leitura de vários autores, é minha convicção que podemos descrever o *Tableau de Bord* como uma ferramenta de gestão, composta por instrumentos de informação rápida, que visam a ação a curto prazo.

É um instrumento que deve ser elaborado de forma sintética, composto por um conjunto de fatores-chave, os quais podem ser obtidos de forma exata ou por estimativa, estabelecendo o binómio exatidão/rapidez, no qual são correlacionados os objetivos traçados, com os factos ocorridos, e evidenciados os desvios, os quais atraem a atenção do gestor que os vai estudar e tomar as medidas corretivas.

Um *Tableau de Bord* tem que ser uma ferramenta dinâmica, de atualização e análise frequente, no máximo mensal.

4.2.2 Aplicação do modelo

Sendo a função primordial de um sistema de informação controlar de forma eficiente os objetivos fixados, o *Tableau de Bord* é um instrumento capaz de cumprir essa missão, fazendo-o através de três níveis, mormente:

- **ao nível comparativo** – na medida em que acompanha a evolução da empresa ou de determinado sector, atraindo a atenção dos fatores-chave, identificando o que não evoluiu como previsto. Para isso deve haver uma referência que permita comparar o previsto e o realizado;
- **ao nível do fomento do diálogo** – uma vez que os *Tableaux de Bord* promovem a comunicação entre o superior e seus colaboradores através do registo escrito das realizações em comparação com as previsões, originando que cada um disponha das informações necessárias, coerentes e complementares entre si;
- **ao nível do estímulo da tomada de decisão** - o diálogo é também sinónimo de avaliação visto que avalia o desempenho dos subordinados mostrando se as ações foram tomadas corretamente e se foram oportunas, ou seja, ajudam e estimulam a tomada de decisão proporcionando informações úteis para a decisão.

4.2.3 Principais Funções e seus Destinatários

O *Tableau de Bord* é uma ferramenta para a gestão e não um objetivo em si mesmo. É um documento dinâmico que apoia de forma permanente a tomada de decisão dos gestores. Deve ser construído e apresentado de forma simples, clara e concisa, sendo um estímulo para todos os que o elaboram e o utilizam.

As suas principais funções são:

- ⇒ **Reduzir a incerteza** – o quadro de comando fornece uma percepção melhor no contexto do controlo, vetor que se revela de suma importância, na exata medida em que ao reduzir a incerteza favorece e fomenta a tomada de decisão;
- ⇒ **Estabilizar a informação** – uma vez que a empresa é dinâmica, ou seja, nunca pára, a informação é instável por natureza. Assim ao estabilizar e filtrar a informação gera de igual modo a atitude essencial em gestão, que é a tomada de decisões;
- ⇒ **Contribuir para um melhor controlo dos riscos** – todas as decisões têm um risco inerente, no entanto, um quadro de comandos bem concebido fornece ao responsável pela tomada de decisões uma visão firmada, alicerçada e estruturada;
- ⇒ **Facilitar a comunicação** – pois como é um quadro de comando utilizado por um grupo de trabalho, que incitará forçosamente perspectivas diferentes, as quais depois de discutidas se vão unificar numa visão mais global, logo à partida gera uma tomada de decisões mais sólida;
- ⇒ **Dinamizar a reflexão** – a gestão dos alertas potencia análises e estudos aprofundados das diversas situações, as quais implicam forçosamente reflexões e retirada de ilações para o futuro.

De acordo com Hugues Jordan et al.¹⁹, a existência de vários níveis hierárquicos na empresa e diferentes frequências de publicação leva à existência de vários *Tableaux de Bord*, sendo que cada responsável deve ter o seu e de forma personalizada.

¹⁹ JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011

Para tal, é necessário estudar as várias possibilidades de ação de cada nível de responsabilidade em função da delegação e da organização dos centros de responsabilidade. Além disso, a frequência de publicação tem de ser adaptada às possibilidades de ação dos responsáveis. Já a apresentação deve ser simplificada ao máximo para que o gestor possa assimilar de forma fácil os resultados.

Em suma, não se deve confundir o *Tableau de Bord* com um conjunto de informações económicas gerais, nem com estatísticas mais ou menos detalhadas, muito menos com a compilação de todas as informações disponíveis a curto prazo. O *Tableau de Bord*, em contraponto com outros instrumentos de gestão como é o caso do SIG (Sistemas de Informação de Gestão) é um instrumento complementar, sendo a sua conceção baseada em regras diferentes, as quais se podem sintetizar no quadro seguinte:

FIGURA 1: MAPA DE COMANDOS TB VERSUS SIG

Tableau de Bord	Sistemas de Informação de Gestão
Privilegia	
A rapidez na obtenção da informação	A exactidão da informação
Indicadores diversificados	Indicadores essencialmente financeiros
A selecção de um número limitado de dados	A recolha e tratamento de dados de forma exhaustiva
Proporciona	
Informação para a acção a curto prazo	Informação para o conhecimento da situação e das acções menos imediatas
Informação para os utilizadores internos	Informação interna e externa com preocupações de carácter legal e fiscal

Fonte: Adaptado de Hugues Jordan et al (2011)

4.3 Conceção e Elaboração do *Tableau de Bord*

Para Caiado²⁰, a conceção e elaboração de um *Tableau de Bord*, deve assegurar uma síntese rápida das atividades e dos resultados de um centro de responsabilidade ou da organização como um todo.

²⁰ CAIADO, António C. Pires; “Contabilidade Analítica e de Gestão”; Lisboa; Áreas Editora; 6ª Edição; 2011

Para isso, deve ser elaborado de forma muito rápida, deve conter os dados relevantes (ainda que estimados) e diversificados de forma sintética e permanente.

Outros autores, defendem também que para além do seu desenho ter que ter em conta o utilizador a que se destina, deverá ainda certificar-se que a informação a constar no documento, é clara, comparável no tempo e no espaço, necessária e adequada.

Em síntese, apesar dos princípios básicos serem os mesmos, as metodologias de conceção podem variar de autor para autor. Este facto resulta desde logo pelo princípio básico do Quadro ser construído à medida do utilizador. Assim passamos a descrever as metodologias de duas correntes, nomeadamente a de Corral e Urieta²¹ e a de Hugues Jordan et al.²².

4.3.1 Metodologia Baseada em Cinco Etapas

Na opinião de Mora Corral e Vivas Urieta²¹ para a elaboração de um *Tableau de Bord*, definem uma metodologia baseada em cinco etapas obrigatórias, onde os indicadores em si, não são mais que sinais sobre se se está ou não a cumprir os objetivos previamente definidos. As etapas referidas são:

- I. Visão e missão da organização;
- II. Definição dos objetivos estratégicos;
- III. Determinação de áreas chave de resultado;
- IV. Definição de objetivos operacionais;
- V. Seleção de indicadores.

²¹ CORRAL, António J. Mora, URIETA, Carlos Vivas; “Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Quadro de Mando Integral”; Madrid; AECA Monografías, Ortega Ediciones Gráficas; 2001

²² JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011

4.3.1.1 Visão e Missão da Organização

“Mais do que nunca, ter uma visão focada no futuro é a diferença entre o sucesso e o fracasso”

“A definição clara da missão é a razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os seus objetivos”

Peter Drucker

A visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, maior e melhor. Numa linguagem mais simplista, a visão de uma empresa é uma espécie de estrela, que serve de guia para a inspiração de todos os seus membros, desde o topo às bases.

A missão de uma organização visa orientar a sua atuação futura, devendo para o efeito responder a um conjunto de questões como:

- Qual a razão da nossa existência? Qual é o nosso propósito?
- O que é que a nossa organização tem de único ou distinto?
- Que diferenças terá o nosso negócio daqui por 3 ou 5 anos?
- Quem são, ou deveriam ser, os nossos principais clientes, ou segmentos de mercado?
- Quais são os nossos principais produtos? E quais serão?
- Quem são, ou deveriam ser, as nossas principais preocupações económicas?
- Quais são os nossos valores, aspirações e prioridades filosóficas?

Uma missão que responda a estas questões tem as seguintes vantagens:

- Estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia
- Estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões
- Define padrões para o comportamento ético dos indivíduos

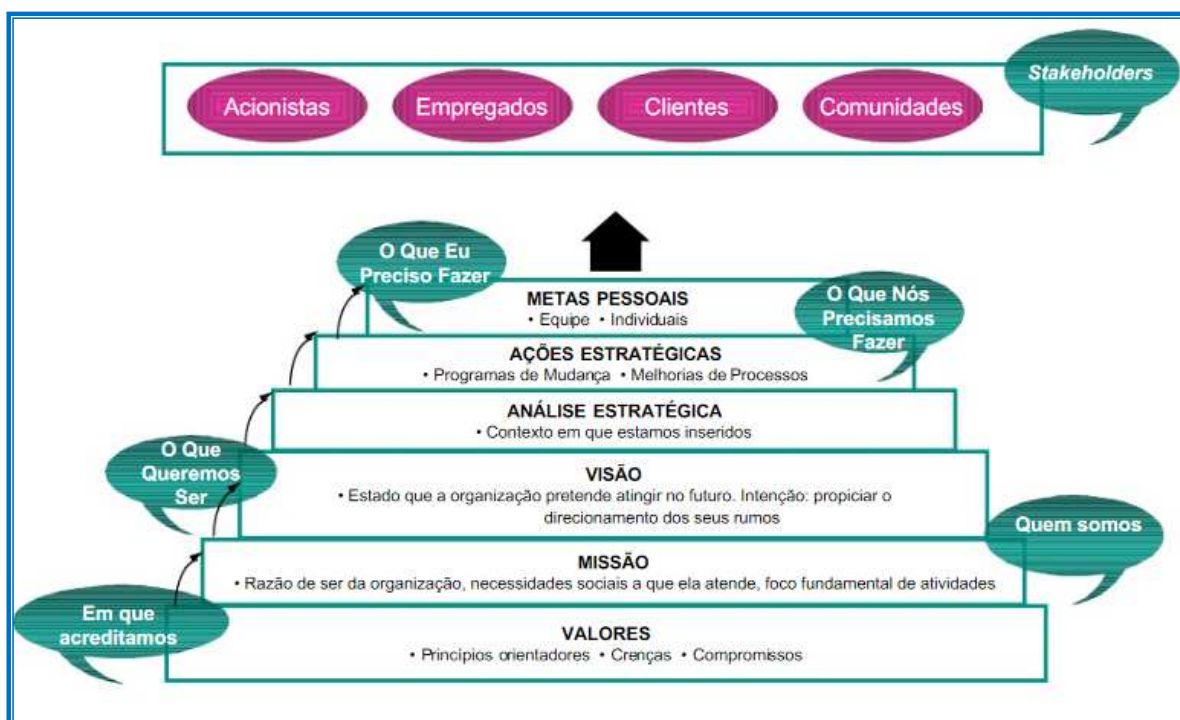
Em suma, é possível concluir que ao estarem claramente definidas e interiorizadas a visão e a missão da organização, será mais fácil a definição dos objetivos, bem como o entrosamento de todos os membros da organização a lutar em prol dos mesmos resultados.

4.3.1.2 Definição dos Objetivos Estratégicos, Áreas Chave e Objetivos Operacionais

Segundo Adriano Freire²³, a formulação da estratégia tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são definidas a sua missão, os objetivos e a estratégia global da organização a médio e longo prazo.

Em relação à formulação da estratégia, Carlos Bonato²⁴ desenvolveu um esquema para a construção da gestão estratégica, que permite perceber de forma muito clara as suas fases e seus objetivos, como se pode verificar pela figura seguinte:

FIGURA 2: CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA



Fonte: Carlos Bonato, Prof.

Nesta mesma perspetiva, Corral e Urieta²⁵ defendem que nesta 2ª fase devem ser definidos os objetivos estratégicos que queremos medir a médio e longo prazo. Estes objetivos podem ser de

²³ FREIRE, Adriano; “Estratégia – Sucesso em Portugal”; Lisboa; Editorial Verbo; 1ª Edição; 1997

²⁴ BONATO, Carlos Eduardo; “Programa de Desenvolvimento de Dirigentes”; Brasil; Fundação Dom Cabral – Desenvolvimento de Executivos e Empresas; 2007

difícil concretização, todavia, é fundamental identificar as ações a executar, quantificá-las e definir quando se prevê a sua concretização.

Posteriormente, importa assinalar as áreas chave de atuação e especificar os objetivos operacionais, ou seja, as ações de curto prazo que permitem, em conjunto, atingir os objetivos definidos como estratégicos.

A articulação das fases desde a definição dos objetivos estratégicos até aos operacionais pode ser sintetizada no quadro seguinte:

FIGURA 3: DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AOS OPERACIONAIS

Objectivos estratégicos	Áreas chave de actuação	Objectivos operacionais
Objectivo estratégico 1	Área chave de actuação 1	Objectivo operacional 1

Fonte: Corral e Urieta (2001)

4.3.1.3 Seleção de Indicadores

De seguida, e de acordo com as fases propostas pelos mesmos autores, é necessário seleccionar os indicadores como medida de avaliação e controlo que posteriormente permitirão o acompanhamento dos valores obtidos. A definição destes indicadores resulta da necessidade de analisar e avaliar os seus resultados e não apenas da obtenção de um valor.

Para essa análise e avaliação, é fundamental a existência de referenciais previamente fixados e o estabelecimento de um nível de tolerância que funcione como uma margem dentro da qual não é necessário tomar medidas corretivas.

Existe então um conjunto de informações que devem estar associadas à definição dos indicadores e que são: o valor de referência, a tolerância, a fonte de informação para a sua obtenção e a periodicidade com que deve ser calculado.

²⁵ CORRAL, António J. Mora, URIETA, Carlos Vivas; “Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Quadro de Mando Integral”; Madrid; AECA Monografías, Ortega Ediciones Gráficas; 2001

O quadro seguinte agrupa a informação considerada necessária relativamente a cada indicador.

FIGURA 4: INFORMAÇÃO NECESSÁRIA RELATIVA AOS INDICADORES

Chave	Objectivos Operacionais	Indicador	Valor de Referência	Tolerância	Fonte de Informação	Periodicidade

Fonte: Corral e Urieta (2001)

Em conformidade com Corral e Urieta²⁶, os *Tableaux de Bord* podem ter diferentes classificações. Se essa classificação tem a ver com o aspeto temporal, dizem-se operativos, quando são definidos para períodos muito breves de tempo e para aspetos chave concretos; e estratégicos, se são construídos para períodos mais longos, (médio e longo prazo). Classificam-se também, considerando os níveis de responsabilidade e designam-se por áreas ou departamentos. Por fim, podemos ainda classificar os *Tableaux de Bord* por área ou atividade específica e aí, a sua designação, coincide com a atividade ou a área para o qual é construído.

Segundo os mesmos autores, o *Tableau de Bord*, apresenta um conjunto de características gerais, tais como, recolher apenas informação indispensável, permitir a leitura rápida do seu conteúdo, ter em conta a estrutura da organização, dispondo cada área de responsabilidade dos indicadores necessários, incentivar a inter-conexão entre departamentos e ser um documento dinâmico motivando permanentemente a mudança na atitude dos gestores facilitando a tomada de decisões rápidas ao incluir as causas dos desvios.

4.3.2 Metodologia OVAR

Na perspetiva de Hugues Jordan et al.²⁷ é realçado que, o *Tableau de Bord* deve ser feito por medida, alertar para os fatores chave, incentivar ações corretivas, bem como quantificar em valor e tempo, a realização e concretização das mesmas.

²⁶ CORRAL, António J. Mora, URIETA, Carlos Vivas; “Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Quadro de Mando Integral”; Madrid; AECA Monografías, Ortega Ediciones Gráficas; 2001

²⁷ JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011



Deve também incentivar a comunicação e o diálogo e auxiliar a tomada de decisão. Aumentar o grau de síntese à medida que aumenta o nível hierárquico a que se destina e necessita que tenham sido previamente definidos padrões de medida a partir dos quais se pode controlar o seu cumprimento ou determinar os desvios em relação aos objetivos e assegurar medidas corretivas, se necessárias.

Em conformidade com os mesmos autores, não obstante o *Tableau de Bord* ser um instrumento personalizado para cada gestor, para que seja eficaz, a sua conceção deve assentar numa metodologia simples, exhaustiva e que permita garantir a utilidade e a coerência final entre os *Tableaux de Bord* dos vários departamentos da organização. Hugues Jordan *et al.*, denominam o método para conceção da ferramenta por “Método OVAR”, que significa que a conceção deve assentar nos seguintes pilares:

- **O**bjetivos;
- **V**ariáveis
- **A**ções;
- **R**esultados

Deste modo, sendo o *Tableau de Bord* um documento que tem de se adaptar à organização, o seu estabelecimento deve iniciar-se com a definição do organigrama. Através dele conseguem-se evidenciar as relações entre os responsáveis e as funções que desempenham, bem como, onde cada um tem de agir e o grau de liberdade que tem para o fazer. Ou seja, compreender a estrutura organizacional, de modo a que se definam áreas de responsabilidade hierárquicas e funções nelas desempenhadas, permitindo a análise dos meios sobre os quais o responsável tem realmente poder de decisão.

Posto isto, passamos à segunda fase, na qual se identificam os objetivos mais importantes e os meios sobre os quais o responsável tem poder de decisão. Logo, é a fase onde se identificam as variáveis-chave de ação e os objetivos de cada nível ou centro de responsabilidade, por forma a que se conheçam as áreas de atuação que condicionam a obtenção dos objetivos e determinar os responsáveis pela implementação das ações necessárias.

Para o sucesso desta fase, é crucial o envolvimento do gestor e dos diferentes níveis hierárquicos. Este envolvimento deve ter suportado por uma grelha do tipo da que se apresenta a seguir:

FIGURA 5: MAPA OBJETIVOS / VARIÁVEIS-CHAVE DE AÇÃO

Variaveis Chave de Acção	Objectivos			
	Rendibilidade	Dimensão	Inovação	Qualidade
V1				
V2				
V3				
V...				

Fonte: Hugues Jordan et al (2011)

A leitura da grelha resulta do cruzamento entre os objetivos e as variáveis chave, onde pode ou não aparecer um “X”. O seu aparecimento num cruzamento significa que essa variável tem impacto nesse objetivo. Da análise desses cruzamentos definem-se prioridades. Uma coluna quase vazia, significa que esse objetivo não será facilmente realizado e por isso, ou não é verdadeiramente um objetivo e deverá ser suprimido, ou é um objetivo que se quer mesmo obter e, nesse caso, terão de se definir variáveis-chave de ação que sejam adequadas.

Findo este procedimento, é necessário saber quem é que vai fazer o quê, o que pode ser obtido recorrendo a uma nova grelha, cruzando os centros de responsabilidade com as variáveis-chave de ação. Um “X” assinalado, significa que se espera que esse centro de responsabilidade intervém nessa variável-chave de ação.

Assim, dessa análise podem ocorrer situações anómalas como:

- **Múltiplas cruces numa linha** – o que significa que muitos, ou todos os responsáveis intervêm nessa variável-chave de ação, o que implica corrigir possíveis efeitos cruzados das diferentes decisões que podem ocorrer;

- **Inexistência de cruces em linha (linhas vazias)** - o que significa que nenhum responsável atua sobre essa variável e é necessário perceber o que o origina, pois tal não pode acontecer;
- **Inexistência de cruces em coluna (colunas vazias)** - o que significa que esse responsável não actua sobre qualquer variável-chave e, nesse caso, não faz sentido emitir um *Tableau de Bord* para esse centro de responsabilidade.

Através desta metodologia, pode-se verificar que fica imediatamente iniciada a identificação dos objetivos dos vários centros de responsabilidade (secções ou departamentos), sendo que este processo deve ser amplamente participado. É ainda aconselhável elaborar uma outra grelha por responsável superior e seus responsáveis subordinados.

Este procedimento fomenta a verificação, se entre os pontos de vista na hierarquia são coincidentes, além de demonstrar também que o controlador de gestão não pode elaborar os *Tableaux de Bord* sozinho, mas deve partilhar a definição das alternativas e organizá-las. De seguida apresentamos o quadro que sintetiza o que acabámos de referir:

FIGURA 6: MAPA VARIÁVEIS-CHAVE / CENTROS DE RESPONSABILIDADE

Variaveis Chave de Acção	Centros de Responsabilidade			
	Centro A	Centro B	Centro C	Centro ...
V1				
V2				
V3				
V...				

Fonte: Hugues Jordan et al (2011)

Numa terceira fase, que consiste na seleção dos indicadores, deverão propor-se critérios para quantificar objetivos e variáveis-chave, bem como as unidades de medida adequadas, tendo em consideração os diferentes tipos de indicadores. Seguindo a metodologia já apresentada, poderá ser

construído um quadro onde a cada objetivo, deverá corresponder o indicador proposto, bem como, a sua forma de cálculo. Este quadro pode ser elaborado do seguinte modo:

FIGURA 7: MAPA OBJETIVOS / INDICADORES PROPOSTOS

Objectivos	Indicadores Propostos
Objectivo 1	Indicador 1
Objectivo 2	Indicador 2
Objectivo 3	Indicador 3
Objectivo ...	Indicador ...

Fonte: Corral e Urieta (2001)

Após identificação e seleção dos indicadores, passaremos para a quarta fase, a da quantificação dos indicadores e a sua fonte de informação, uma vez que é fundamental que se tenha acesso à informação adequada e atempada para valorizar os indicadores selecionados.

No caso em que tal não seja possível, ou se procura informação que a substitua, ou se cria de raiz essa mesma informação, ou então, na impossibilidade de qualquer das duas, poderá substituir-se o indicador por outro que embora possa não ser tão significativo, permita sem grande esforço, o seu cálculo e acompanhamento.

Por último, chegamos à quinta fase, a da apresentação do *Tableau de Bord*, que tem de fornecer de uma forma simples e em tempo útil, os indicadores selecionados, o que pode levar a que alguns valores sejam aproximados, privilegiando-se a rapidez à exatidão fora do prazo.

Da sua leitura, espera-se poder avaliar o nível de desempenho e analisar desvios, bem como, apresentar as medidas corretivas, se necessárias. Ou seja, nesta última fase, determina-se a periodicidade com que é elaborado e entregue o *Tableau de Bord*, de modo a que se atue rapidamente sobre eventuais desvios.

Para Pires Caiado²⁸, a execução e utilização de um *Tableau de Bord* contribui para enriquecer as relações entre os responsáveis e os seus colaboradores, despertar a sensibilidade aos custos, desenvolver a gestão por objetivos e aumentar a criatividade dos dirigentes pela prática de planos de ação.

Por outro lado, Nevado Peña²⁹ refere que a rapidez e a qualidade da tomada de decisão nas organizações está dependente tanto da qualidade das informações que estão disponíveis, como dos seus processos e tratamentos. Então, é necessário que na elaboração dos *Tableaux de Bord*, cada responsável se centre na investigação de que indicadores são os adequados e necessários para medir e pilotar a sua atividade, bem como, se refletem ou não a estratégia definida para o sector e organização como um todo.

Com vista ao apoio da gestão, pode então elaborar-se um *Tableau de Bord* global, ou por centro de responsabilidade, ao mesmo nível hierárquico ou em níveis hierárquicos diferentes, devendo, nesse caso, permitir de forma articulada, o diálogo vertical e horizontal na organização, bem como a sua adaptação sucessiva às necessidades. A integração entre os *Tableaux de Bord* dos diferentes níveis hierárquicos, bem como a interligação entre os diversos indicadores selecionados, incrementam o potencial do documento, ao nível da informação e do controlo de gestão.

Em síntese, podemos concluir que a metodologia da conceção e elaboração de um *Tableau de Bord* pressupõe várias fases. No entanto, um *Tableau de Bord*, independentemente do seu destinatário, deve apresentar informação estruturada, comparar dados, períodos e indicadores, podendo fazê-lo de acordo com a proposta apresentada de seguida:

²⁸ CAIADO, António C. Pires; “Contabilidade Analítica e de Gestão”; Lisboa; Áreas Editora; 6ª Edição; 2011

²⁹ PEÑA, Domingo Nevado; “El Control de Gestión Renovado, Factor humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial”; Madrid; AECA Monografías, Ortega Ediciones Gráficas; 1999

FIGURA 8: MAPA DE COMANDOS TABLEAU DE BORD

Tableau de Bord							Ano _____			
Centro de Responsabilidade/Organização: _____							Mês _____			
	Mês			Acumulado Ano			Período homologado		Orçamento	Re-previsão
	Real	Orçamento	Desvio	Real	Orçamento	Desvio	Mês	Acumulado	Anual	Orçamento
Indicador 1										
Indicador 2										
Indicador 3										
...										
Indicador 10										

1 . Análise dos desvios _____

2 . Propostas de medidas correctivas: _____

Responsável: _____ Data: _____ / _____ / _____

Fonte: Hugues Jordan et al (2011)

Em consonância com Hugues Jordan et al.³⁰, a leitura destes indicadores proporcionam um acompanhamento e permitem antecipar a evolução da atividade, assim como incitar a implementação de novas medidas operacionais corretivas, essenciais a concretização dos objetivos previamente fixados.

Os mesmos autores salientam ainda, que se deve distinguir re-estimação com a re-previsão, isto porque, a primeira limita-se a projetar no futuro as tendências observadas desde o início de um processo, enquanto que a re-previsão se traduz nas consequências futuras das ações corretivas sobre os resultados acumulados até ao fim do período em questão.

Em suma, a re-previsão caracteriza-se por ser um instrumento de orientação dos comportamentos dos gestores, ao passo que a re-estimação se baseia em instrumentos e modelos econométricos

³⁰ JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011

5 APRECIÇÃO CRÍTICA AO MODELO

O quadro de comandos *Tableau de Bord* surgiu há **imensos** anos, mas sempre se revelou dinâmico, evoluindo de acordo com as necessidades e exigências da gestão. No entanto, e de resto como qualquer **produto**, para determinados utilizadores apresenta as suas lacunas.

Citando Hugues Jordan et al.³¹, o modelo apresenta dois erros de conceção, nomeadamente:

- ❖ O primeiro consiste, normalmente, no lançamento de um projeto que permita entregar mais informação aos gestores. Por um lado, vimos que o *Tableau de Bord* deve conter uma quantidade reduzida de informações e, por outro lado, os gestores, geralmente, já têm demasiados dados e a perspetiva é mais de produção de informação com base na “destruição” de dados secundários;
- ❖ O segundo erro resulta da forma de investigação utilizada pelo controlador de gestão para estabelecer as informações a introduzir no *Tableau de Bord*. Considerando-se ao serviço do gestor, o controlador de gestão poder-lhe-ia simplesmente perguntar:

Quais são as informações que você precisa?

Nesse caso, correria o risco de se expor a respostas inutilizáveis ou perigosas como as dos exemplos seguintes:

- ✓ O gestor “**Quero tudo**” é muito cooperativo e responde sem limites. A lista das informações que ele precisa é variada e infinita. No entanto, isso não permite selecionar criteriosamente os elementos essenciais do *Tableau de Bord*;
- ✓ O gestor “**Porta fechada**” não quer admitir que precisa de um *Tableau de Bord* para gerir. Na sua opinião o bom gestor sabe gerir e decidir sem ajuda externa. Assim, aceitar a ajuda do controlador de gestão e o apoio do *Tableau de Bord* seria admitir a sua própria fraqueza profissional. Neste caso a lista de elementos do *Tableau de Bord* é vazia;

³¹ JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011



- ✓ O gestor “**Bombeiro**” tem uma visão da gestão a muito curto prazo. Ele está preocupado, por exemplo, com o absentismo do pessoal no seu centro de responsabilidade, e concentrada toda a sua atenção e sua energia na resolução desse problema. Vai então responder à questão do controlador de gestão exclusivamente a propósito das informações relacionadas com o seu problema de momento. Não somente esquece a maior parte das informações necessárias para gerir o seu negócio em regra geral, como requer as informações que se irão revelar inúteis uma vez resolvido o problema momentâneo.

De acordo com João Russo³², os criadores do *Balanced Scorecard* (outro quadro de comandos), encontraram falhas no *Tableau de Bord* ao nível da criação de valor a médio e longo prazo, pois os objetivos de maximização dos resultados financeiros originavam “cortes radicais” nas despesas, fatores que condicionam a perspetiva futura. Razão pela qual desenvolveram o *Balanced Scorecard* assente na estratégia da empresa, sendo esta por sua vez baseada em quatro perspetivas, nomeadamente:

- **Perspetiva financeira** – se formos bem sucedidos como cuidaremos dos nossos acionistas?
- **Perspetiva dos clientes** – para realizar a visão como devo cuidar dos clientes?
- **Perspetiva dos processos internos** – para realizar a visão como devo cuidar dos clientes?
- **Perspetiva de aprendizagem e crescimento** – para realizar a visão como devo cuidar dos clientes?

As três últimas permitem gerir fatores intangíveis essenciais ao bom desempenho futuro, bem como estabelecem um equilíbrio e uma ponderação entre as medidas financeiras e as não-financeiras.

Outro aspeto crítico é o facto do *Tableau de Bord* ser um modelo livre, suscetível de aumentar a subjetividade na sua determinação, em contraponto com outras ferramentas como o *Balanced Scorecard* ou o *Cockpit Management*, que se caracterizam por ferramentas “*ready-to-use*” balizando assim a conceção do modelo.

³² RUSSO, João; “Balanced Scorecard para PME”; Lisboa; Lidel – Edições Técnicas; 3ª Edição; 2006

6 APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO *TABLEAU DE BORD*

6.1 Enquadramento

A forma de valorização de qualquer teoria é a demonstração da sua aplicação prática. Neste sentido, e em consonância com o definido nos objetivos deste trabalho, vou agora apresentar um modelo de *Tableau de Bord* desenvolvido para uma micro empresa, as quais representam a quase totalidade das empresas nacionais, como se pode verificar pelo quadro seguinte.

FIGURA 9: ESTRUTURA EMPRESARIAL EM PORTUGAL

Empresas	Número	Percentagem
Micro	1.051.195	95,4%
Pequena	43.443	3,9%
Média	6.124	0,6%
Grande	919	0,1%
TOTAL	1.101.681	100,0%

Fonte: INE 2011

Em relação à catalogação das empresas por dimensão existem diversos critérios, consoante os países e os objetivos em causa e os quais podem revestir uma perspetiva económica, jurídica, contabilística ou fiscal. Todavia, os critérios europeus referenciados na Recomendação 2003/361/CE, são aqueles que as instituições de maior relevo nacional, como é o caso do INE, do IAPMEI e do Banco de Portugal, se regem e cujos preceitos se balizam pelos elementos expostos no quadro subsequente:

FIGURA 10: CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR DIMENSÃO

Tipo de Empresa	União Europeia			Normalização Contabilística Nacional		
	Número de Trabalhadores	Volume Negócios	Total de Balanço	Número de Trabalhadores	Volume Negócios	Total de Balanço
Micro	< 10	< 2	< 2	< 5	< 0,5	< 0,5
Pequena	10 a 50	2 a 10	< 10	< 50	0,5 a 3	< 1,5
Média	50 a 250	10 a 50	< 43	> 50	> 3	> 1,5
Grande	> 250	> 50	> 43			
		(milhões de euros)	(milhões de euros)		(milhões de euros)	(milhões de euros)

Fonte: Recomendação 2003/361/CE

Fonte: DL 158/2009, Leis 20 e 35/2010 e DL 36-A/2011

O quadro precedente espelha o critério europeu e o contabilístico nacional, onde se pode verificar que a discrepância de critérios é substancial, isto porque, enquanto os critérios europeus são de maior abrangência, os critérios definidos ao nível do normativo contabilístico nacional espelham a realidade do tecido empresarial português.

6.2 Caracterização da Organização e do Negócio

A empresa objeto de aplicação do estudo denomina-se **Wines Bairrada “WB”**, e dedica-se à produção e comercialização de vinhos e espumantes produzidos através das castas de maior notoriedade da região demarcada da Bairrada, tais como: Alfrocheiro-Preto, Baga, Bastardo, Cabernet Sauvignon, Castelão, Jaen, Merlot, Syrah e Touriga-Nacional. Também produz e comercializa licores de sabores tradicionais e locais.

O início da atividade remonta ao ano de 1994 e resultou da sapiência e prazer do seu fundador no cultivo e tratamento das vinhas, assim como na sua cultura e apetência para a produção vitivinícola, fortemente impulsionado pelo estudo que Michael Porter fez nessa mesma altura sobre a economia portuguesa, e no qual indicava os vinhos como um *cluster* a desenvolver e explorar.

Os 100 hectares de vinha própria permitem a produção, a qualidade e o controlo indispensável à obtenção de boas colheitas, que por sua vez se traduzem nos excelentes produtos colocados no mercado. De igual modo, a bolsa de pequenos produtores com quem a WB têm parcerias de fornecimentos estabelecidas, e a quem o enólogo da empresa presta todo o apoio e acompanhamento ao longo do ano, se traduz no padrão de qualidade elevado exigível pela empresa.

6.2.1 - Estrutura Organizacional

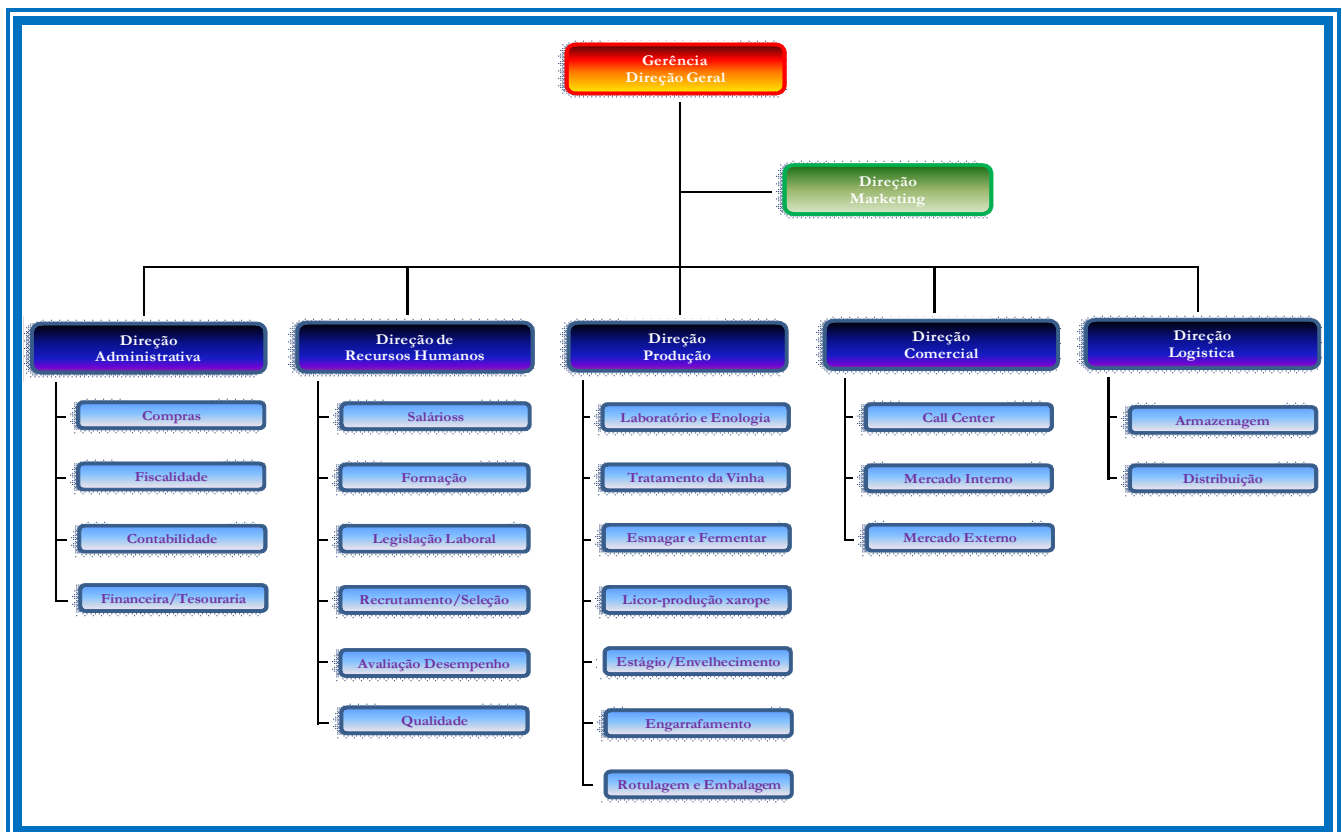
A empresa é composta por um gerente e nove colaboradores, distribuídos pela estrutura da organização da seguinte forma:

- ✓ (1) As funções da Direção Geral e Direção de Marketing são desempenhadas pela mesma pessoa, que é o gerente da empresa;
- ✓ (1) As tarefas administrativas e financeiras estão a cargo de uma colaboradora com formação académica superior na área de contabilidade e finanças;
- ✓ (1) O departamento de Recursos Humanos que também trata do processo de gestão de qualidade da empresa está sob a responsabilidade de uma colaboradora com formação na área da engenharia da qualidade;
- ✓ (3) A produção é desenvolvida por três colaboradores, um enólogo, dois vinhateiros e técnicos de adegas, que coordenam entre si os picos de trabalho;

- ✓ (2) O setor comercial é dinamizado por um colaborador que trata o mercado externo e por uma colaboradora que se ocupa do mercado nacional e do *call center*;
- ✓ (2) A logística está sob a responsabilidade de dois colaboradores, um responsável de armazém e um distribuidor.

De salientar, que a empresa também recorre à subcontratação extraordinária de colaboradores em períodos especiais como sejam o período da poda e da vindima. Este processo de recrutamento é fulcral em virtude da sazonalidade do negócio.

QUADRO 1: ORGANIGRAMA DA WINES BAIRRADA



Fonte: Elaboração Própria

6.3 Diagnóstico Interno e Externo

No intuito de melhor perceber e interiorizar, quais as forças competitivas e o grau de atratividade do negócio a longo prazo, para se posicionar e definir a estratégia, é elaborada a matriz das cinco forças competitivas de Michael Porter, que se consubstancia no seguinte:



QUADRO 2: MATRIZ DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DA WINES BAIRRADA

Força	Ameaça / Oportunidade	Nível
Potencial de novas entradas	As elevadas necessidades de capital, fundamentais para a realização dos investimentos iniciais, bem como a normal incerteza das colheitas inerente à atividade de exploração agrícola. Existência de restrições legais a nível social e fiscal, como são as políticas anti-alcoólicas e o agravamento da carga fiscal.	Baixo
Pressão de produtos substitutos	Os produtos substitutos, com maior destaque para a cerveja, apresentam preços muito mais baixos, maior uniformidade e maior agressividade nas campanhas promocionais. A qualidade dos vinhos é largamente superior à generalidade dos produtos substitutos, e o seu consumo além do prazer eminente, dá ao seu consumidor um status elevado e a imagem de pessoa requintada, fator que lhe confere uma posição privilegiada.	Médio
Poder negocial dos fornecedores	As relações estabelecidas entre viticultores e produtores de vinhos é forte, pois as empresas do sector, na maior parte das vezes, reúnem as duas actividades e estabelecem parcerias estratégicas. Os fornecedores não são uma ameaça da empresa a montante, na medida em que a possibilidade de aquisição da empresa é muito remota.	Baixo
Poder negocial dos clientes	Verifica-se uma forte dependência do mercado interno, fator que dificulta a realização de grandes negócios e obriga à diminuição das margens de comercialização, fruto da conjuntura económica e financeira nacional. No mercado externo, por força do elevado número de concorrentes a atuar ser muito elevado e os circuitos de distribuição bastante mais difíceis e complexos, o poder negocial dos clientes é maior.	Médio / Alto
Rivalidade entre concorrentes actuais	Os produtores nacionais de grande dimensão são muito poderosos ao nível dos canais de distribuição e têm forte capacidade financeira para realizar grandes investimentos. Os “produtores do novo mundo” apresentam preços muito competitivos, devido aos baixos custos de produção, o que tem contribuído para uma maior rivalidade em termos internacionais. Contudo, abrem-se novos horizontes com novos mercados emergentes (Brasil, China, Coreia) e com novas estratégias traçadas pelo Relatório Porter.	Média

Fonte: Elaboração Própria

Da sua leitura é possível verificar que a atratividade do negócio é favorável, pois apesar das ameaças existentes em qualquer atividade, a empresa apresenta fatores críticos de sucesso capazes de serem desenvolvidos e materializados em excelentes rentabilidades e conquista de quota de mercado.

No entanto, para uma análise mais profunda que sirva de sustentabilidade à definição da estratégia, é elaborada a matriz SWOT, na qual para além do diagnóstico externo (ameaças e oportunidades) é



também efetuada a análise interna da empresa (pontos fortes e pontos fracos), que apresenta os seguintes elementos:

QUADRO 3: ANÁLISE SWOT DA WINES BAIRRADA

<p align="center">(S W O T)</p> <p align="center">Wines Bairrada, Lda.</p>	<p align="center">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado do vinho em expansão (geográfica), com consumidores a privilegiarem a qualidade e a diversificação; - Existência de “denominação de origem controlada (DOC)” (não possibilitando a cópia do nome por parte de alguns países emergentes); - Nova vaga de enólogos com novas técnicas de vinificação; - “Produto embaixador” de Portugal no estrangeiro 	<p align="center">Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da quota de mercado dos “produtores do novo mundo*” com preços mais baixos e maiores produções; - Crescente pressão social (campanhas anti-alcoólicas); - Elevada carga fiscal para a comercialização de produtos; - Produtos substitutos competitivos (cerveja);
	<p align="center">Estratégias SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilizar o potencial existente ao nível do conhecimento, como fator competitivo. - Apostar numa estratégia de diferenciação e de qualidade aproveitando as sinergias obtidas pela motivação dos recursos humanos; - Apostar na divulgação dos produtos e da marca WB; 	<p align="center">Estratégias ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter um elevado padrão de comunicação e marketing, apelando ao consumo com moderação e incentivando a não condução sob o efeito do álcool, como forma de demonstrar a credibilidade e responsabilidade ética e social da empresa.
<p align="center">Pontos Fracos (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduzido peso no mercado, devido à forte concentração empresarial e à pequena dimensão da empresa; - Inexistência de <i>Tableau de Bord</i> como ferramenta de controlo e apoio à gestão; - Indústria mais orientada para o produto do que para o mercado. - Fraca cultura de cooperação entre empresas do setor; 	<p align="center">Estratégias WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar um sistema de controlo de gestão, através da ferramenta <i>Tableau de Bord</i>, por forma a permitir alcançar fortes vantagens competitivas - Procurar desenvolver novos produtos e políticas comerciais para nicho de mercado existentes. 	<p align="center">Estratégias WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - A empresa deve promover parcerias estratégicas com empresas do setor, quer ao nível da partilha de conhecimento, quer ao nível de penetração em mercados internacionais, assim como na comunicação setorial;

* Os vinhos do Novo Mundo, são originados na Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Estados Unidos, Chile, Argentina, Brasil e Uruguai

Fonte: Elaboração Própria

QUADRO 4: VETORES DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA WINES BAIRRADA

	Vetores dos Pontos Fortes e Fracos	Peso relativo	Avaliação geral para Produção de Vinhos, Espumantes e Licores	Valor para Wines Bairrada (Escala de 0=Nulo a 10=Total)	Comentários relativos a Wines Bairrada
1	- Planos e ações de formação profissional a todos os colaboradores dos vários níveis hierárquicos e departamentos;	10%	As técnicas de tratamento das vinhas, bem como a produção vitivinícola está em constante evolução, sendo impetuoso as empresas estarem dotadas de colaboradores profissionalmente	6	A WB empenha-se na formação dos seus colaboradores, logo está dotada de um forte fator de competitividade e inovação.
2	- Pleno conhecimento e identificação dos objetivos pelos colaboradores;	10%	O conhecer os objetivos de uma organização, é sinónimo de interiorização dos metas a atingir, logo a atitudes dos colaboradores irá sempre nesse sentido.	5	Na WB todos os colaboradores conhecem os objetivos estratégicos e os seus planos operacionais.
3	- Atenção crescente pela função comercial e marketing;	15%	A competitividade de em geral, e no mercado dos vinhos em particular, é fortíssima. Isto implica que a função comercial e a estratégia comunicacional seja de excelência para conseguir chegar aos públicos-alvo.	8	A WB aposta forte na comunicação e numa força de vendas aguerrida, dinâmica e motivada.
4	- Gama de produtos alargada;	5%	Um grande portefólio de produtos permite a maior satisfação a um grande número de consumidores, fator que permite uma maior notoriedade da marca e fidelização dos clientes.	5	A WB possui uma gama alargada de produtos nomeadamente: Vinhos brancos e tintos (Reserva, D.O.C., Regional e de Mesa); Espumantes brancos e tintos (bruto, meio seco e seco); Licores
5	- Existência de plano estratégico	15%	A existência de uma estratégia significa que a empresa tem uma meta a atingir e que vai definir um caminho para a alcançar.	7	A WB tem um plano estratégico, ou seja sabe onde quer chegar, e trilhou o caminho para alcançar o seu objetivo.
6	- Reduzido peso no mercado, devido à forte concentração empresarial e à pequena dimensão da empresa;	15%	A distribuição está muito concentrada (praticamente a funcionar em oligopolio) dita as regras e desta forma domina os produtores não lhe deixando grande margem de manobra nas negociações.	5	A WB tem uma dimensão muito pequena e para entrar nos circuitos da grande distribuição tem inúmeras dificuldades e nenhum poder negocial.
7	- Inexistência de Tableau de Bord como ferramenta de controlo e apoio à gestão;	15%	As ferramentas de controlo de gestão permitem que os gestores não se afastem das suas metas, pois identificam e corrigem os desvios de forma rápida e atempada.	8	A WB não tem um sistema de controlo de gestão, mas vai implementar a ferramenta Tableau de Bord.
8	- Indústria mais orientada para o produto do que para o mercado.	10%	A indústria preocupa-se mais com o produzir novos e diferentes produtos, mas não tanto que esses mesmos produtos sejam o que os consumidores procuram e apreciam.	3	A WB procura gerir-se na óptica do marketing e ir de encontro às necessidades, gostos e preferências dos seus clientes.
9	- Fraca cultura de cooperação entre empresas do setor;	5%	Existem muitas pequenas empresas no setor que isoladamente não têm força comercial no mercado nacional, e especialmente no mercado internacional	4	A WB está a procurar parceiros comerciais em empresas da sua dimensão, mas de outras regiões demarcadas de Portugal, com a finalidade de agregar sinergias e obterem poder negocial.
	Controlo deve ser igual a 100%			6,05	= Resultado para Wines Bairrada

Fonte: Modelo UniWeb - Consultoria e Formação, SA. - Dados de Elaboração Própria

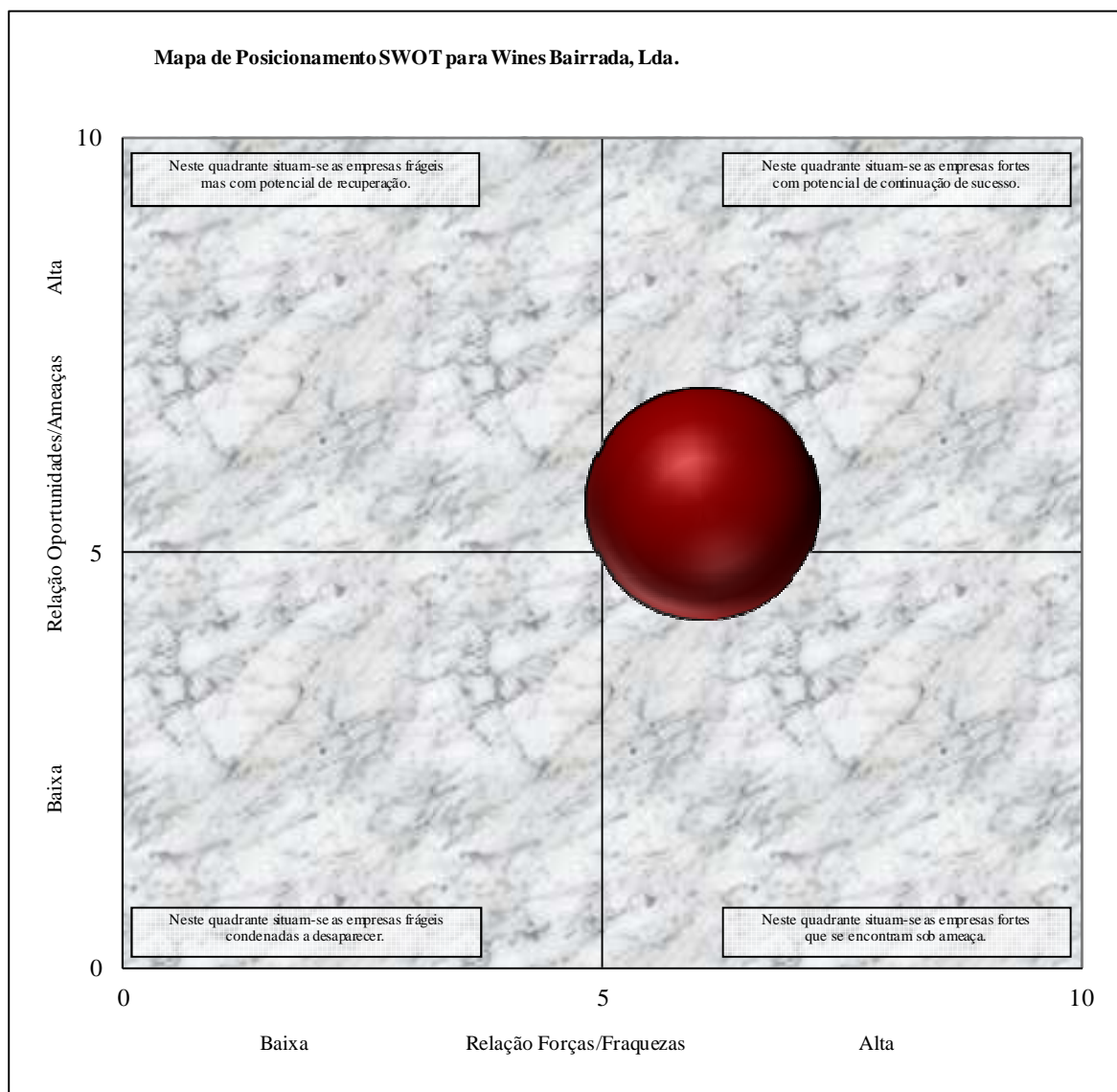


QUADRO 5: VETORES DAS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DA WINES BAIRRADA

	Vetores das Oportunidades e Ameaças	Peso relativo	Avaliação geral para Produção de Vinhos, Espumantes e Licores	Valor para Wines Bairrada (Escala de 0=Ameaça a 10=Oportunidade)	Comentários relativos a Wines Bairrada
1	- Mercado do vinho em expansão (geográfica), com consumidores a privilegiarem a qualidade e a diversificação;	20%	As oportunidades de negócio são grandes, especialmente ao nível dos vinhos e espumantes de qualidade elevada, destinado às classes alta e média/alta, onde a rentabilidade é superior.	8	A WB tem um mercado em crescimento que pode explorar
2	- Existência de “denominação de origem protegida (DOP)” (não possibilitando a cópia do nome por parte de alguns países emergentes);	10%		5	Os produtos da WB são oriundos da zona demarcada da Bairrada, portanto protegidos pelo tipo de identificação geográfica.
3	- Nova vaga de enólogos com novas técnicas de vinificação;	5%	O mercado está dotado de profissionais na área da enologia evoluídos, inovadores e criativos, que transportam isso os negócios das empresas.	5	A WB conta nos seus quadros com um enólogo da nova vaga, dotado de bons conhecimentos e espírito inovador.
4	- “Produto embaixador” de Portugal no estrangeiro	10%	No mercado internacional Portugal tem grande notoriedade na qualidade de produtores de vinho, tendo como ex-libris o Vinho do Porto.	7	A WB tem que explorar este fator de modo a aumentar as suas exportações.
5	- Crescimento da quota de mercado dos “produtores do novo mundo” com preços mais baixos e maiores produções;	15%	Os vinhos produzidos pelos países do “novo mundo” são muito mais competitivos, em virtude das grandes quantidades produzidas, que em alguns países se conseguem duas colheitas anuais.	6	A WB deve continuar a apostar na qualidade, na diferenciação e no serviço ao cliente como fatores de competitividade.
6	- Crescente pressão social (campanhas anti-alcoólicas);	15%	As campanhas anti-alcoólicas são um grande fator redutor do consumo de vinhos e espumantes.	4	A WB deve fazer grandes campanhas comunicacionais, baseadas no “beber com moderação e responsabilidade”, enfatizando que o problema são os excessos.
7	- Elevada carga fiscal para a comercialização de produtos; alcoólicos	10%	A carga fiscal sobre os produtos com teor alcoólico obrigam ao agravamento do preço final do produto, o que é um fator impeditivo de um consumo massivo.	3	A WB tem que se organizar de modo a evitar perdas e desperdícios, ganhando competitividade e tornando o peso fiscal nos produtos menos penalizador no preço final dos produtos.
8	- Produtos substitutos competitivos (cerveja);	15%	Os produtos substitutos na sua maioria de teor alcoólico mais reduzido, são pertença de grandes companhias, com grande poder comercial e comunicacional.	5	A WB deve investir em campanhas promocionais dos seus produtos, especialmente junto dos públicos mais jovens.
	Controlo deve ser igual a 100%	100%		5,6	= Resultado para Wines Bairrada

Fonte: Modelo UniWeb - Consultoria e Formação, SA. - Dados de Elaboração Própria

QUADRO 6: MAPA DE POSICIONAMENTO SWOT DA WINES BAIRRADA ³³



Fonte: Modelo UniWeb - Consultoria e Formação, SA. - Dados de Elaboração Própria

³³ Metodologia:

Esta ferramenta baseia-se nos conceitos de Análise SWOT com extensões que a permitem objetivar e quantificar.

1º Começa-se por decidir quais os principais vetores da análise SWOT que devem ser aplicados ao grupo das empresas com atuação similar.

2º Depois explicitam-se as lógicas e razões que balizam cada vetor assim selecionado.

3º Para cada vetor da análise, escolhe-se um fator de ponderação, ou seja, a sua importância no conjunto. O total dos pesos SW e OT deve ser 100%.

4º Com base nos vetores anteriores, aplicando a lógica escolhida, avalia-se cada valor para a empresa a analisar, numa escala de 0=nulo a 10=total.

5º Esta ferramenta fornece dois valores que são a relação entre as Forças e as Fraquezas e a relação entre as Oportunidades e as Ameaças.

6º A ferramenta situa a empresa em análise num Mapa de Posicionamento SWOT. O quadrante em que a empresa se encontra identifica a situação.



Pela observação do quadro 6, pode-se concluir que a Wines Bairrada, Lda. apresenta reduzidas fragilidades e encontra algumas pequenas ameaças, de resto como qualquer organização, mas é claramente uma organização com forte potencial e dotada de capacidades que lhe permitem ambicionar o sucesso. Assim, tem que ter uma postura dinâmica e constante de observação e atuação.

6.4 Planeamento Estratégico e Operacional

6.4.1 Visão

A Wines Bairrada, reflete o espírito de inovação, empreendedorismo e criatividade do seu fundador, e desde a sua origem alicerça a sua visão na divulgação nacional e internacional dos vinhos da Bairrada, sempre com o elevado padrão de qualidade, credibilidade e responsabilidade ética e social.

6.4.2 Missão

A Wines Bairrada tem como missão produzir vinhos, espumantes e licores de tão elevada qualidade que os seus consumidores sintam que receberam mais do que aquilo deram, que os seus colaboradores e parceiros comerciais sintam que o êxito da empresa é deles e que beneficiem moral e financeiramente desse sucesso.

Assim como visa contribuir para o desenvolvimento económico do país e da região em particular.

Procura incessantemente ser um produtor de referência e de reconhecida notoriedade mundial da região demarcada da Bairrada, contribuindo para o desenvolvimento económico do país e da região em particular, apostando numa estratégia de nicho ao nível da comercialização de vinhos biológicos obtidos através da produção das vinhas próprias, e numa estratégia de diferenciação através da produção obtidas pelas parcerias estratégicas estabelecidas com uma bolsa restrita de pequenos produtores individuais.

6.4.3 Objetivos Estratégicos

De acordo com Michael Porter, as empresas devem assentar a sua estratégia nos seus fatores críticos de sucesso e estes podem-se basear em três vetores, na diferenciação, no nicho ou na liderança pelo custo.

A Wines Bairrada estabelece como objetivos estratégicos:

- ❖ **Aumentar a sua produção** através do aumento das parcerias estratégicas estabelecidas com pequenos produtores, sempre com o mesmo propósito de acompanhamento técnico como forma de manter e elevar o padrão de qualidade dos vinhos produzidos e comercializados, para permitir a empresa crescer no mercado;
- ❖ **Melhorar a Rentabilidade** da empresa de modo a que os capitais investidos no negócio sejam bem melhor remunerados do que a sua aplicação em investimentos sem risco;
- ❖ **Elevar e Dinamizar a Notoriedade da Marca** através da obtenção de um reconhecimento por parte do mercado baseado na soberba qualidade dos seus produtos;
- ❖ **Fomentar o Desenvolvimento Estratégico dos Colaboradores** para que estes sejam o fator de alavancagem do sucesso da empresa a todos os níveis;
- ❖ **Lançamento de novas áreas de negócio**, concretamente no enoturismo, que representa um forte potencial quer ao nível da rentabilização das instalações da herdade, quer ao nível da divulgação dos produtos e da marca WB, bem como permite colmatar dos períodos de sazonalidade da empresa. Os segmentos desta área de negócio estender-se-ão às seguintes atividades:
 - Restauração e *catering*;
 - Winebar e loja de vinhos;
 - Visitas guiadas pela herdade:
 - Passeios pelas vinhas e observação da biodiversidade;
 - Gastronomia (adega, restaurante e winebar);

- Eventos culturais, sociais e empresariais:
 - Cursos v\u00ednicos;
 - Prova e degusta\u00e7\u00e3o de vinhos com en\u00f3logos;
 - Banquetes (casamentos, e outras comemora\u00e7\u00f5es festivas);
 - Programas de *team-building* (*indoor e outdoor*);

Sabendo-se que a defini\u00e7\u00e3o dos **objetivos estrat\u00e9gicos**, **\u00e1reas chave de atua\u00e7\u00e3o** e **objetivos operacionais** s\u00e3o fases cruciais para a elabora\u00e7\u00e3o dos *Tableaux de Bord*, e que a confus\u00e3o de conceitos \u00e9 muitas vezes o grande impedimento ao sucesso na implementa\u00e7\u00e3o do controlo de gest\u00e3o, a dire\u00e7\u00e3o geral da Wines Bairrada tomou a iniciativa de preparar o processo em simult\u00e2neo com todos os centros de responsabilidade da empresa, atrav\u00e9s da elabora\u00e7\u00e3o de um *brainstorming*, que para al\u00e9m de fomentar a fluidez de ideias, potencia o alinhamento de todos os elementos com a cultura da empresa, partilha as metas a atingir, assim como estimula pessoalmente cada colaborador atrav\u00e9s da sua participa\u00e7\u00e3o direta na gest\u00e3o da empresa.

De todo este processo resultou a elabora\u00e7\u00e3o da matriz apresentada no Quadro 7, que espelha de forma cruzada quais os objetivos operacionais a desenvolver por cada centro de responsabilidade no intuito de alcan\u00e7ar os objetivos estrat\u00e9gicos da empresa.

Ap\u00f3s toda a equipa ter interiorizado os objetivos estrat\u00e9gicos a atingir e ter sido discutido e negociado quais os objetivos operacionais de cada centro de responsabilidade, seguiu-se a sele\u00e7\u00e3o dos indicadores e a defini\u00e7\u00e3o dos respetivos crit\u00e9rios de avalia\u00e7\u00e3o.

Sendo uma premissa b\u00e1sica para o bom funcionamento dos *Tableaux de Bord*, o reduzido e limitado n\u00famero de indicadores, procur\u00e1mos concentrar a aten\u00e7\u00e3o n\u00e3o em todos os objetivos operacionais de cada \u00e1rea de atua\u00e7\u00e3o, mas apenas naqueles que se revelem mais importantes e vitais para conseguir alcan\u00e7ar os objetivos estrat\u00e9gicos. Neste sentido, foi elaborada a grelha apresentada no Quadro 8, sobre a qual ser\u00e1 elaborado o respetivo *Tableau de Bord* de cada departamento.



QUADRO 7: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AOS OPERACIONAIS DA WB

Objectivos Estratégicos	Áreas Chave de Actuação	Objectivos Operacionais
Aumentar a Produção	Marketing	Estabelecer parcerias comerciais com outras empresas da mesma dimensão, de outras regiões demarcadas para melhorar o poder negocial com clientes
		Promover mais parcerias estratégicas com pequenos produtores
	Produção	Melhorar os processos de cultivo, poda e tratamento das vinhas
		Inovar e melhorar nos processos e métodos de vinificação
		Eficiente controlo de qualidade dos produtos (vinhos, espumantes e licores)
		Aumentar a eficiência produtiva
Melhorar a Rentabilidade	Comercial	Apoiar tecnicamente os pequenos produtores fornecedores da empresa
		Fomentar o aumento dos rendimentos
		Agressividade comercial para aumentar a carteira de clientes
		Desenvolver, reforçar e dinamizar a internacionalização PALOP e China
	Logística	Estruturar carteira de clientes saudável e equilibrada
		Boa gestão de stocks
	Administrativa e Financeira	Gestão criteriosa, cuidado e eficiente dos transportes
		Controlo rigoroso do prazo de recebimentos
		Controlar os custos Operacionais e Financeiros
		Grande poder e capacidade de negociação das compras a fornecedores
Elevar a Notoriedade da Marca	Comercial	Negociar Spreads reduzidos e baixas comissões bancárias
		Pagamento a fornecedores com obtenção de descontos
		Gerir o risco financeiro
		Estudar o processo fiscal e aproveitar todas as suas vantagens
	Produção	Lançamento de Campanhas publicitárias nos mass media
		Patrocínio de grandes eventos culturais e desportivos
Desenvolvimento Estratégico dos Colaboradores	Recursos Humanos	Criar novos conceitos de consumo
		Ações de benchmarking para identificar novas metodologias e tendências
	Produção	Manter e elevar o nível de qualidade dos produtos comercializados
		Divulgação dos produtos da marca em revistas da especialidade
	Logística	Participação em concursos de vinhos com vista à obtenção de medalhas
		Implementar Gestão por Objectivos
		Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências
Lançamento de Novas Áreas de Negócio	Marketing	Promover Espírito de Pertença
		Motivação dos colaboradores
		Incrementar novos cruzamentos de castas
		Desenvolver atividades de I&D
		Tratamento personalizado dos clientes e potenciais clientes
		Grande capacidade de resposta na satisfação das encomendas
		Tratamento rápido e eficaz de eventuais reclamações e devoluções
		Desenvolver a atividade de Enoturismo da herdade
		- Restauração e catering
		- Winebar e loja de vinhos
		- Eventos sociais, culturais e empresariais



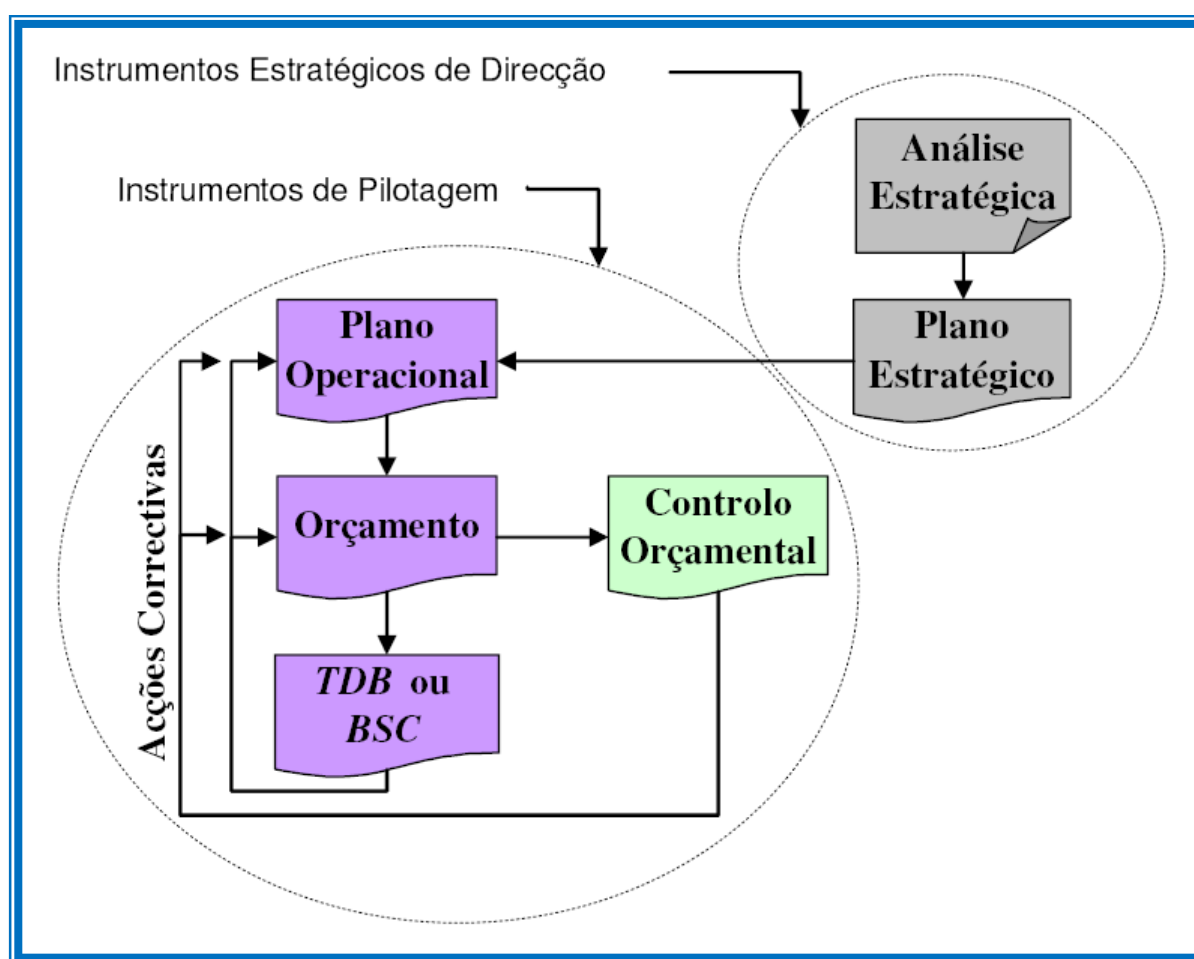
QUADRO 8: SELEÇÃO DE INDICADORES E DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Área	Objetivos Operacionais	Indicador	Valor de Referência	Tolerância	Fonte de Informação	Periodicidade
Direção Marketing	Desenvolver a atividade de Enoturismo da herdade					
	- Restauração e catering	Investimento em infra-estruturas e equipamentos	165.000,00 €	15%	Interna (contab.)	Mensal
	- Winebar e loja de vinhos	Investimento em infra-estruturas e equipamentos	50.000,00 €	15%	Interna (contab.)	Mensal
	- Eventos sociais, culturais e empresariais	Investimento em infra-estruturas e equipamentos	20.000,00 €	15%	Interna (contab.)	Mensal
Direção Comercial	Agressividade comercial para aumentar a carteira de clientes	Taxa Crescimento Carteira de Clientes	5%	1%	Interna (faturação)	Mensal
	Desenvolver, reforçar e dinamizar a internacionalização PALOP e China	Taxa Crescimento Exportações / Vendas	10%	5%	Interna (faturação)	Mensal
	Lançamento de Campanhas publicitárias nos mass media	Budget publicitário anual	40.000,00 €	10%	Interna (contab.)	Mensal
	Patrocínio de grandes eventos culturais e desportivos	Sponsoring anual	20.000,00 €	25%	Interna (contab.)	Mensal
Direção Administrativa Financeira	Controlar os custos Operacionais e Financeiros	EBIT	10% Vol. Neg.	10%	Interna (contab.)	Mensal
	Negociar Spreads reduzidos e baixas comissões bancárias	(Juros + Comissões) / Financiamentos	4%	2%	Interna (contab.)	Mensal
	Controlo rigoroso do prazo de recebimentos	Prazo médio de recebimentos	60 dias	30	Interna (contab.)	Mensal
	Pagamento a fornecedores com obtenção de descontos	Prazo médio de pagamentos	30 dias	30	Interna (contab.)	Mensal
	Gerir o risco financeiro	Rácio de Solvabilidade	50%	10%	Interna (contab.)	Mensal
Direção de Produção	Melhorar os processos de cultivo, poda e tratamento das vinhas	Índice produtividade (hectolitros/hectar)	35 hl / hectar	3 hl / hectar	Interna (produção)	Anual
	Apoiar tecnicamente os pequenos produtores fornecedores da empresa					
	Participação em concursos de vinhos com vista à obtenção de medalhas	N.º de medalhas obtidas e vinhos premiados	1 Prémio / ano	0	Interna (comercial)	Anual
	Incrementar novos cruzamentos de castas	(N.º Produtos N-1) / (N.º Produtos N)	1 Ref ^a / ano	0	Interna (produção)	Anual
Direção Recursos Humanos	Desenvolver atividades de I&D					
	Implementar Gestão por Objetivos	Grau de participação na gestão através de sugestões	3 sugestões/pessoa	1	Interna (RH)	Anual
	Formação Profissional e Desenvolvimento de Competências	N.º de horas de formação	35 horas / ano	5	Interna (RH)	Anual
	Promover Espírito de Pertença	Taxa de retenção de colaboradores (% Rotatividade)	0%	10%	Interna (RH)	Anual
Direção Logística	Motivação dos colaboradores	Promoção baseada no mérito (2 gratificações/ano)	25.000,00 €	5.000,00 €	Interna (RH)	Anual
	Boa gestão de stocks					
	Grande capacidade de resposta na satisfação das encomendas	Tempo de resposta na satisfação das encomendas	48 h / encomenda	12 h / encomenda	Interna (faturação)	Mensal
	Gestão criteriosa, cuidada e eficiente dos transportes	Peso do transporte nas vendas	2% valor vendas	1%	Interna (contab.)	Mensal
	Tratamento rápido e eficaz de eventuais reclamações e devoluções	% de devolução de produtos	1 % / vendas	0%	Interna (contab.)	Mensal

6.5 Controlo de Gestão e Pilotagem Através de *Tableaux de Bord*

A análise estratégica bem como a definição do plano estratégico são vitais para o sucesso de qualquer organização, na exata medida em que avaliam o posicionamento, os fatores críticos de sucesso e as vantagens competitivas da empresa, por forma a definir os seus objetivos. No entanto, e de acordo com Hugues Jordan et al., estes são instrumentos de direcção fundamentais para o sucesso empresarial, mas a montante do controlo de gestão, conforme se pode perceber pelo esquema abaixo:

FIGURA 11: INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS E DE PILOTAGEM



Fonte: Adaptado de Hugues Jordan et al. (2011: 33)

Neste sentido, os três subpontos anteriores deste capítulo retratam a análise estratégica e definem os planos estratégico e operacional da Wines Bairrada, iniciando-se agora o controlo de gestão através dos instrumentos de pilotagem *Tableaux de Bord*.



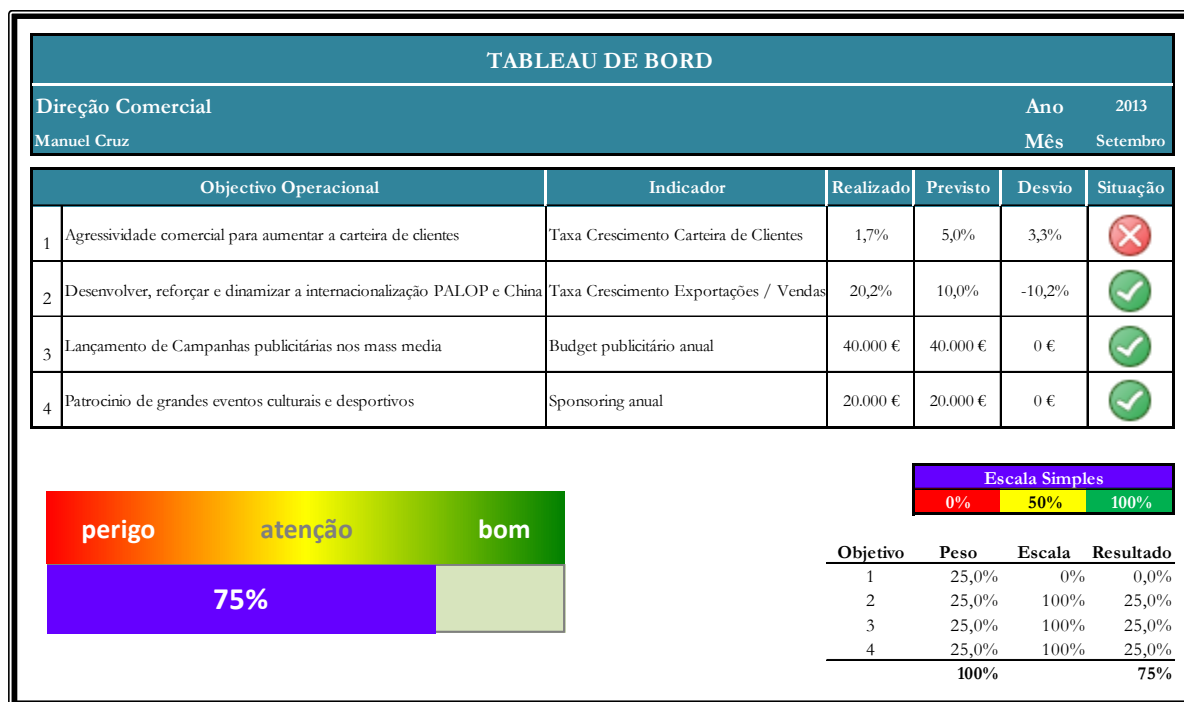
Estes instrumentos de pilotagem são dinâmicos e analisados pormenorizadamente com uma frequência mensal, numa reunião interdepartamental realizada nas instalações da empresa todas as primeiras sextas-feiras de cada mês ao final da tarde, na qual são dissecados os resultados obtidos até ao final do mês anterior, no intuito de analisar os desvios, verificar se os objetivos estão a ser alcançados e de definir medidas corretivas se necessário.

Assim, na reunião do passado dia 4 de Outubro do presente ano foram apresentados os resultados obtidos por cada centro de responsabilidade, os quais se evidenciam de seguida.

6.5.1 *Tableau de Bord* da Direção Comercial

A direção comercial apresentou o seu TDB com referência ao mês de Setembro, no qual se destaca logo em primeiro plano, que conseguiu alcançar 75% dos seus objetivos.

QUADRO 9: *TABLEAU DE BORD* DIREÇÃO COMERCIAL



No entanto, ainda não consegui alcançar os seus objetivos no que concerne à angariação de novos clientes, mas no que respeita ao crescimento das exportações está a conseguir bons resultados,



especialmente no mercado Angolano e Moçambicano onde os contactos encetados no primeiro semestre do ano estão agora a ser materializados no volume de negócios da empresa.

No que se refere às campanhas publicitárias e às ações de *sponsoring* já tem o plafond tomado, pese embora algumas campanhas, apesar de contratadas e pagas, só se vão realizar durante o último trimestre do ano. Todavia, fez referência que um reforço destas ações para o mês de Dezembro, teriam forte impacto nas vendas da empresa.

O diretor de produção manifestou que estava preparado para dar resposta a um acréscimo do volume de negócios, ficando o diretor geral de analisar a situação com a direção financeira comprometendo-se em apresentar uma solução no decorrer da semana seguinte.

6.5.2 *Tableau de Bord* da Direção de Produção

O diretor de produção expôs o seu TDB, no qual se destacava de imediato que os seus objetivos estavam apenas alcançados em 50% do inicialmente proposto.

QUADRO 10: *TABLEAU DE BORD* DIREÇÃO DE PRODUÇÃO

TABLEAU DE BORD						
Direção de Produção				Ano	2013	
Nuno Bastos				Mês	Setembro	
Objectivo Operacional	Indicador	Realizado	Previsto	Desvio	Situação	
1 Melhorar os processos de cultivo, poda e tratamento das vinhas	Indice produtividade (hectolitros/hectar)	37	40	-3		
Apoiar tecnicamente os pequenos produtores fornecedores da empresa						
2 Participação em concursos de vinhos com vista à obtenção de medalhas	Nº de medalhas obtidas e vinhos premiados	1	1	0		
3 Incrementar novos cruzamentos de castas	(Nº Produtos N-1) / (Nº Produtos N)	3	1	2		
Desenvolver atividades de I&D						

perigo

atenção

bom

50%

Escala Simples			
0%	50%	100%	
Objetivo	Peso	Escala	Resultado
1	33,3%	0%	0,0%
2	33,3%	50%	16,7%
3	33,3%	100%	33,3%
100%			50%



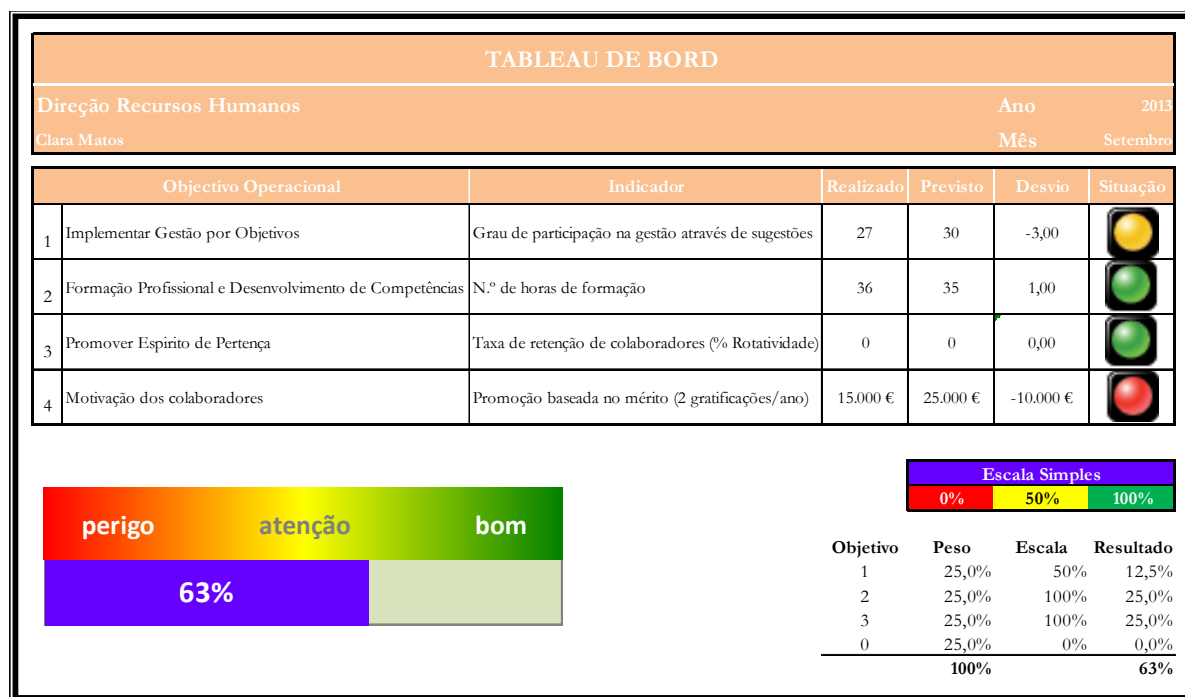
De qualquer forma, justificou que tal acontecimento se ficou a dever à produção ter sido menor em resultado das condições climatéricas não terem sido favoráveis na primavera aquando da floração da vinha, facto que implica o aumento das compras aos pequenos produtores. Contudo referiu que em virtude de ter conseguido realizar as vindimas antes das chuvas do final de Setembro a colheita tinha sido de excelência.

Relativamente aos novos produtos continua a apostar fortemente em novos sabores, com vista a lançar novos produtos no mercado e de levar esses mesmos produtos a concurso, com vista à obtenção de medalhas prémios e o consequente reconhecimento.

6.5.3 *Tableau de Bord* da Direção de Recursos Humanos

O centro de responsabilidade dos recursos humanos exibiu o seu TDB, no qual se podia ver que estavam concretizados 63% dos objetivos propostos, tendo reiterado que estava completamente convicta que iria conseguir alcançar os 100% até final do ano, pois continuava a motivar todos os colaboradores e os resultados iriam ser uma realidade.

QUADRO 11: *TABLEAU DE BORD* DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



6.5.4 *Tableau de Bord* da Direção Administrativa e Financeira

A diretora administrativa e financeira mostrou o seu TDB, que apresentava um objetivo alcançado de 80%, tendo referido que pelo menos aos 90% conseguiria chegar, na medida em que estava a encetar todos os esforços junto dos clientes com vista à redução do prazo médio de recebimentos.

QUADRO 12: *TABLEAU DE BORD* DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

TABLEAU DE BORD						
Direção Administrativo e Financeiro				Ano	2013	
Ana Bastos				Mês	Setembro	
Objectivo Operacional	Indicador	Realizado	Previsto	Desvio	Situação	
1 Controlar os custos Operacionais e Financeiros	EBIT	183.409 €	147.069 €	36.340 €		
2 Negociar Spreads reduzidos e baixas comissões bancárias	(Juros + Comissões) / Financiamentos	4,32%	4,00%	-0,32%		
3 Controlo rigoroso do prazo de recebimentos	Prazo médio de recebimentos	85	60	-25		
4 Pagamento a fornecedores com obtenção de descontos	Prazo médio de pagamentos	15	30	15		
5 Gerir o risco financeiro	Rácio de Solvabilidade	78%	50%	27,9%		

Escala Simples		
0%	50%	100%

perigo	atenção	bom
80%		

Objetivo	Peso	Escala	Resultado
1	20,0%	100%	20,0%
2	20,0%	50%	10,0%
3	20,0%	50%	10,0%
4	20,0%	100%	20,0%
5	20,0%	100%	20,0%
100%			80%

Quanto à redução dos gastos financeiros a meta está um pouco mais difícil de alcançar, na medida em que, por via dos novos investimentos realizados na nova área de negócio, o enoturismo, as condições para amortizar as contas caucionadas apresentam-se mais difíceis, agravadas com o fato da produção ter sido menor que o esperado e estar a forçar a necessidade de recorrer ao aumento das compras quer de uvas quer de vinho.

De qualquer modo, é espectável que no início do próximo ano os investimentos agora realizados já esteja a gerar resultados e a libertar margem, fatores que irão fazer corrigir a situação, baixando o nível de endividamento.

6.5.5 *Tableau de Bord* da Direção de Logística

A direção de logística apresentou o seu TDB, onde se pode verificar que os seus objetivos estão alcançados em 83,3%, justificando que não estão a 100% em virtude de atrasarem um pouco execução das encomendas, para rentabilizar as viagens de entrega e desta forma economizarem nos custos de transporte. Todavia, só o fazem com a aprovação do cliente, pois se este tiver urgência a encomenda é despachada de imediato.

QUADRO 13: *TABLEAU DE BORD* DIREÇÃO DE LOGÍSTICA

TABLEAU DE BORD						
Direção de Logística				Ano	2013	
Paulo Fernandes				Mês	Setembro	
Objectivo Operacional	Indicador	Realizado	Previsto	Desvio	Situação	
1 Boa gestão de stocks	Tempo de resposta na satisfação das encomendas	53	48	5		
Grande capacidade de resposta na satisfação das encomendas						
2 Gestão criteriosa, cuidade e eficiente dos transportes	Peso do transporte nas vendas	1,2%	2,0%	-0,8%		
3 Tratamento rápido e eficaz de eventuais reclamações e devoluções	% de devolução de produtos	0,9%	1,0%	-0,1%		

Escala Simples			
0%	50%	100%	

perigo	atenção	bom
83,3%		

Objetivo	Peso	Escala	Resultado
1	33,3%	50%	16,7%
2	33,3%	100%	33,3%
3	33,3%	100%	33,3%
100%			83,3%

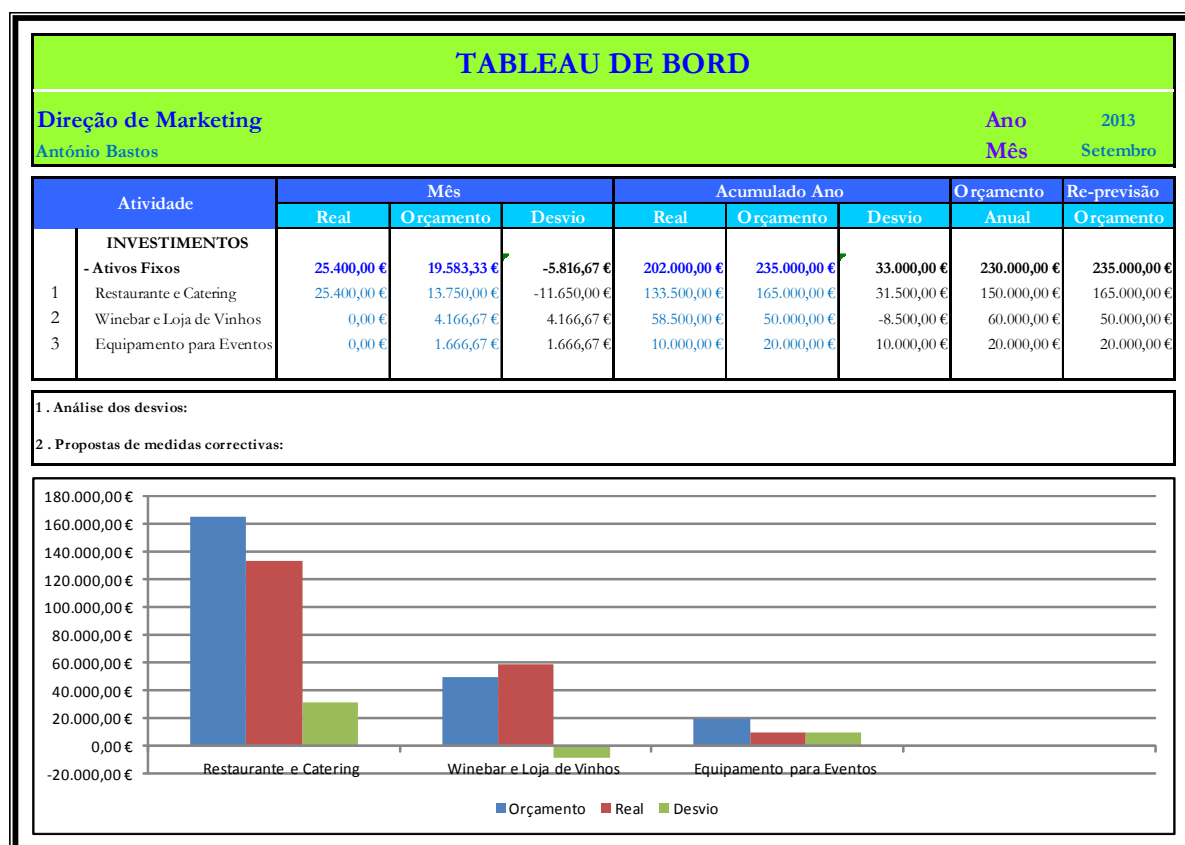
6.5.6 *Tableau de Bord* da Direção de Marketing

Em conformidade com o definido pela estratégia, no que concerne ao lançamento do enoturismo como uma nova área de negócio, é elaborado um *Tableau de Bord* pelo centro de responsabilidade “Direção de Marketing”, o qual irá monitorizar a sua estruturação e lançamento, através dos investimentos em ativos fixos fundamentais ao lançamento do negócio, bem como ao investimento comunicacional e promocional nos *media* e em feiras e exposições para divulgação e angariação de negócios.



Este processo tem a duração prevista de 12 meses e será monitorizado através de um *Tableau de Bord* desenvolvido para o efeito, da responsabilidade do Diretor de Marketing conforme se pode verificar pelo quadro seguinte:

QUADRO 14: *TABLEAU DE BORD* – LANÇAMENTO ENOTURISMO



Os investimentos nesta área foram iniciados pela construção do restaurante e do winebar, bem como pela aquisição do equipamento indispensável ao seu funcionamento, factos que presentemente estão quase concluídos e aos quais se seguirá a contratação de um chefe de cozinha, um empregado de mesa e um *barman*.

Após estes dois serviços se encontrarem em funcionamento, estarão criadas as condições necessárias à criação de um departamento autónomo que irá continuar a prossecução do projeto no enoturismo. Assim, o Diretor de Marketing deixará estas tarefas e será contratado um novo colaborador que terá

nas suas funções, além da gestão e dinamização do restaurante e do winebar, prosseguir com a implementação e exploração dos novos serviços de enoturismo da herdade, bem como a respetiva angariação de clientes.

Terá também a seu cargo a implementação e o desenvolvimento de um processo de *benchmarking* nacional e especialmente internacional, em países com maior tradição nesta área de negócio como é o caso de França, Itália e Espanha, com o propósito de incrementar um negócio de excelência na Wines Bairrada, Lda., e uma oferta de referência e de elevada notoriedade no mercado nacional.

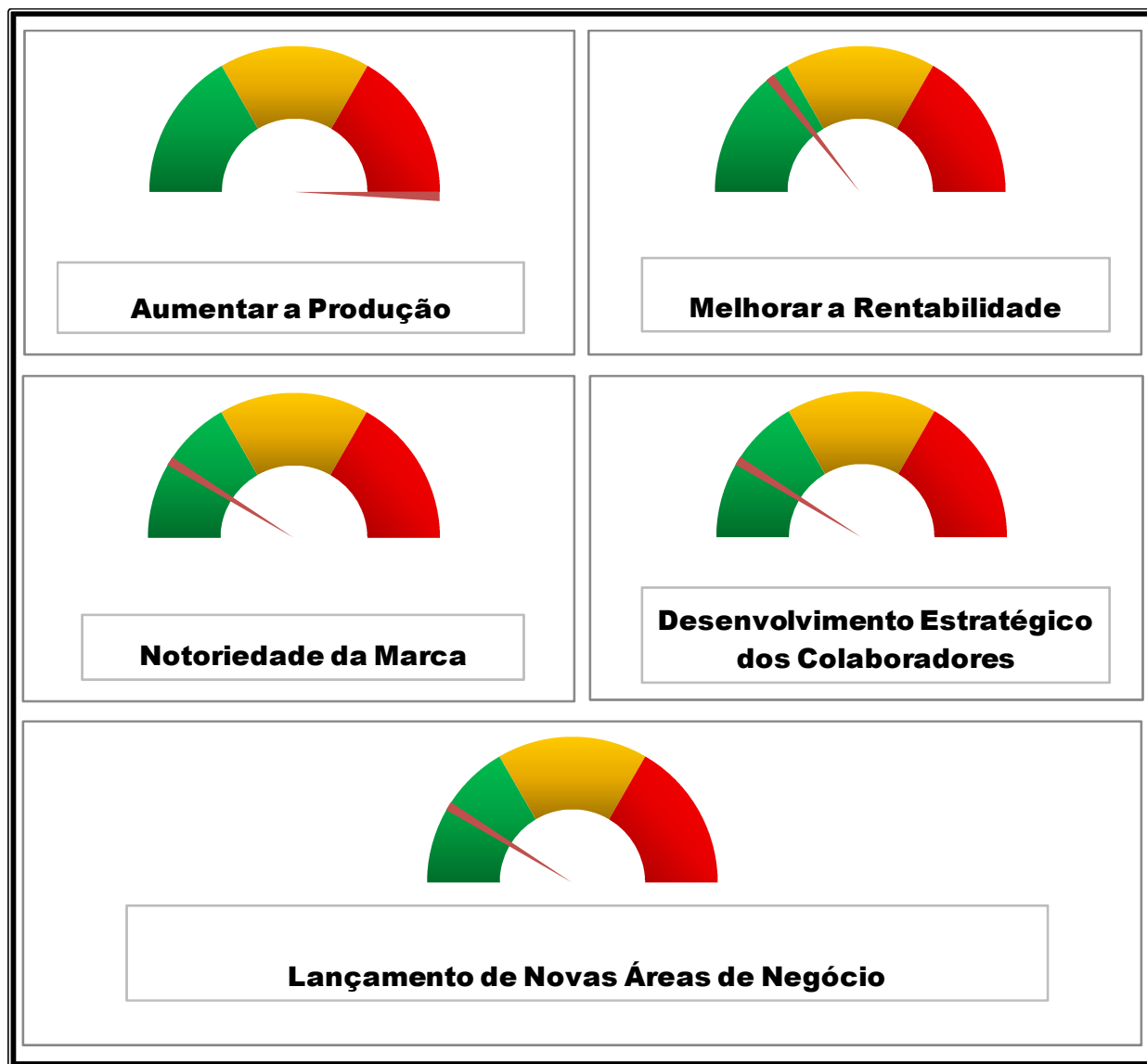
O novo colaborador responsável pela gestão do enoturismo da empresa, depois de entrar em funções, em parceria com o Diretor Geral, irá criar o seu *Tableau de Bord* para controlar a gestão desta área de negócio, o qual posteriormente integrará o quadro de comandos geral dos diversos *Tableaux de Bord* da Wines Bairrada.

6.6 Análise Global dos Resultados Obtidos por Objetivo Estratégico

Após a análise individualizada por centro de responsabilidade da execução dos seus objetivos operacionais, segue-se a apreciação da sua contribuição para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Desta forma, é elaborada uma matriz que correlaciona os objetivos estratégicos a atingir com os indicadores propostos, os quais permitem a realização da execução dos referidos objetivos. Posteriormente é atribuído um peso relativo proporcional a cada indicador, e o seu nível de cumprimento define a sua contribuição para o alcance do objetivo.

Da referida matriz constroem-se os instrumentos de análise instantânea que permitem avaliar o nível de cumprimento de cada objetivo, como se pode verificar pelo quadro seguinte:

QUADRO 15: NÍVEL DE EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A observação demonstra de imediato que o objetivo de aumentar a produção simplesmente não foi alcançado e que para melhorar os índices de rentabilidade é necessário um esforço e empenho superior, pois apesar de estar em terreno positivo está muito próximo da zona de penumbra.

Relativamente aos restantes objetivos, é possível verificar que se encontram com uma performance bastante satisfatória, mas ainda com uma margem de progressão que tem de continuar a ser desenvolvida.



No intuito de aferir as razões pelas quais os objetivos não foram alcançados, ou se encontram ainda a alguma distância do pretendido, é aconselhável investigar na matriz que serve de base aos instrumentos de análise instantânea, quais os itens que não foram executados e que estão a influenciar negativamente o trabalho desenvolvido. Essa matriz consubstancia-se na seguinte forma:

QUADRO 16: MAPA DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / INDICADORES PROPOSTOS

Objectivos	Indicadores Propostos	Peso	Escala	Resultado
Aumentar a Produção	Índice produtividade (hectolitros/hectar)	100,0%	0,0%	0,0%
		100,0%		0,0%
Melhorar a Rentabilidade	Taxa Crescimento Carteira de Clientes	11,1%	0%	0,0%
	Taxa Crescimento Exportações / Vendas	11,1%	100%	11,1%
	Tempo de resposta na satisfação das encomendas	11,1%	50%	5,6%
	Peso do transporte nas vendas	11,1%	100%	11,1%
	EBIT	11,1%	100%	11,1%
	(Juros + Comissões) / Financiamentos	11,1%	50%	5,6%
	Prazo médio de recebimentos	11,1%	50%	5,6%
	Prazo médio de pagamentos	11,1%	100%	11,1%
	Rácio de Solvabilidade	11,1%	100%	11,1%
		100,0%		72,2%
Elevar a Notoriedade da Marca	Nº de medalhas obtidas e vinhos premiados	33,3%	50%	16,7%
	Budget publicitário anual	33,3%	100%	33,3%
	Sponsoring anual	33,3%	100%	33,3%
		100,0%		83,3%
Desenvolvimento Estratégico dos Colaboradores	Grau de participação na gestão através de sugestões	16,7%	50%	8,3%
	N.º de horas de formação	16,7%	100%	16,7%
	Taxa de retenção de colaboradores (% Rotatividade)	16,7%	100%	16,7%
	Promoção baseada no mérito (2 gratificações/ano)	16,7%	0%	0,0%
	% de devolução de produtos	16,7%	100%	16,7%
	(Nº Produtos N-1) / (N.º Produtos N)	16,7%	100%	16,7%
		100,0%		75,0%
Lançamento de Novas Áreas de Negócio	Investimento em infra-estruturas e equipamentos	33,3%	100%	33,3%
	Investimento em infra-estruturas e equipamentos	33,3%	50%	16,7%
	Investimento em infra-estruturas e equipamentos	33,3%	100%	33,3%
				83,3%

O quadro de cruzamento entre os objetivos estratégicos e os indicadores é de vital importância, especialmente para a direção geral da empresa, pois revela de forma imediata quais os indicadores, que ao não terem tido uma resposta em conformidade com o expectável, estão a impedir o alcance pleno do objetivo estratégico, permitindo desta forma tomar as medidas corretivas especificamente na origem do problema.

Esta é uma análise imprescindível, pois como pudemos verificar cada centro de responsabilidade, individualmente, está a conseguir bons resultados e na sua generalidade com perspectivas de ainda conseguir melhor. De qualquer modo, existem objetivos estratégicos que ou falharam por completo ou estão próximo da zona de penumbra, sendo crucial identificá-los e atuar sobre eles com a máxima brevidade, no sentido de inverter a situação.

6.7 *Reporting* Mensal

O tratamento da informação económica, financeira, comercial, de produção, e outra, com vista à elaboração do *reporting* mensal também é de extrema importância para a gestão de qualquer organização, e revela acima de tudo que quem o desenvolve tem princípios e pratica atos de verdadeira gestão.

De igual modo, se pode considerar que o *reporting* mensal é um instrumento de extrema utilidade como complemento dos *Tableaux de Bord*, na medida em que confirma a execução, ou não, da estratégia delineada. Também contribui como base de sustentação, quer para a tomada de decisões corretivas que se revelem necessárias, quer para fundamentar e intensificar as decisões corretas.

Nessa perspetiva, e porque está cada vez mais convicta que a informação só é útil se atempada, a Wines Bairrada paralelamente com a implementação do controlo de gestão através dos *Tableaux de Bord*, adotou também um sistema de *reporting* mensal, que é elaborado impreterivelmente até ao dia 5 de cada mês seguinte, permitindo a direção da empresa estar munida da informação referente à evolução dos seus negócios e à sua posição económica e financeira.

Assim, apesar de não ser o objeto principal deste estudo, mas por entender que é um excelente complemento e evidencia a preocupação com controlo de gestão, remeto em anexo alguns dos elementos de *reporting* mensal criados para a empresa, e que para além de serem elementos complementares aos *Tableaux de Bord*, fazem agora parte do seu quotidiano da organização.

CONCLUSÕES

*“...quem não sabe o que procura,
não entender o que encontra...”*
Autor Desconhecido

Uma organização que não possua uma estratégia está confinada ao insucesso. Portanto, é fundamental ter uma visão, saber qual a sua missão e quais os objetivos indispensáveis para a conseguir alcançar, assim como possuir uma noção muito clara do seu enquadramento interno e externo.

No entanto, não basta formular e implementar a estratégia, é preciso conhecer o seu desempenho, os seus desvios, caso existam, face ao inicialmente planeado e as medidas corretivas a implementar para o futuro. É assim necessário avaliar e controlar, definindo níveis de desempenho, medidos por indicadores que apontam se o desempenho pretendido está acima, abaixo ou ainda nos parâmetros inicialmente definidos ou entretanto revistos.

Entre várias ferramentas de avaliação e medição do desempenho da estratégia organizacional implementada, surge uma que merece neste trabalho especial relevo, o *Tableau de Bord*, e que apesar de a sua origem remontar aos primeiros anos do século XX, pode considerar-se muito atual, dadas as evoluções que tem sofrido ao longo dos tempos. Podemos mesmo dizer que o *Tableau de Bord* foi o precursor de outras ferramentas de gestão, que atualmente até estão mais em voga, como é o caso do *Balanced Scorecard* ou do *Cockpit Management*. Todavia, o facto destes presentemente serem dotados de uma maior notoriedade tem que ver com o facto de serem ferramentas oriundas das escolas de gestão de maior reputação mundial, como é o caso da *Harvard Business School*, bem como pelo facto ser um produto, no qual foram efetuados grandes investimentos de marketing e comunicação.

Outro fator reside no facto do *Balanced Scorecard* e do *Cockpit Management* estarem disponível em aplicações informáticas, num modelo mais balizado para o utilizador, que permite uma aplicação mais rápida e objetiva dentro dos padrões definidos pela filosofia. Ao passo que o *Tableau de Bord* é um instrumento personalizado, suscetível de maior divagação ou dificuldade de adoção prática, mas muito mais económico.



Assim, no pressuposto de demonstrar a aplicabilidade prática dos estudos académicos e dos seus modelos teóricos, bem como pela forte convicção pessoal de que o Controlo de Gestão pode contribuir significativamente para aumentar a probabilidade de sucesso de qualquer organização, este projeto que agora se conclui pretendeu contribuir positivamente para o estudo e o aprofundamento das matérias que se prendem com o Controlo de Gestão, por um lado evidenciando os aspetos teóricos mais relevantes desta temática, e por outro, lançar as bases para a implementação de um sistema de controlo de gestão através da ferramenta *Tableau de Bord*, numa pequena empresa de produção e comercialização de produtos vitivinícolas da região da Bairrada.

Neste sentido, o trabalho desenvolvido passou, essencialmente, por duas fases. Na primeira, fizeram-se as indispensáveis pesquisas bibliográficas e documentais que permitiram a recolha e o tratamento posterior da informação de base, para enquadrar teoricamente a matéria em estudo. Na segunda, tiveram lugar os contactos formais e informais com a organização objeto da análise, afim de delinear a construção e implementação desta poderosa e competitiva ferramenta.

Por fim, espero ter conseguido dar um contributo válido para a compreensão do modelo do Quadro de Comandos *Tableau de Bord* e ter demonstrado de forma clara a sua metodologia de aplicação prática, demonstrando de igual modo a extrema importância na ligação entre o universo académico, profissional e empresarial.

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito.
Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.*

Marthin Luther King

BIBLIOGRAFIA

BAROUCHE, Gilles; “*Élaborer Des Objectifs Et Un Tableau De Bord De Suivi*”; Afnor Edition; 2010

BENDELL, Tony; BOUTLER, Louise; KELLY, John; “Manual do Benchmarking”; Mem Martins; Edições CETOP; 2005.

BUGALHO, António Fernando Peliquito; “*O Balanced Scorecard nas Empresas de Construção Civil e Obras Públicas com Actividades no Estrangeiro*”; Lisboa; Tese de Mestrado em Gestão; ISEG – Universidade Técnica de Lisboa

CAIADO, António C. Pires; “*Contabilidade Analítica e de Gestão*”; Lisboa; Áreas Editora; 6ª Edição; 2011

CORRAL, António J. Mora, URIETA, Carlos Vivas; “*Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Quadro de Mando Integral*”; Madrid; AECA Monografías, Ortega Ediciones Gráficas; 2001

FERNÁNDEZ Alain; “*L’essentiel du Tableau de Bord*”; Paris; Eyrolles Edition d’Organisation; 3ª Edição; 2011

FERNÁNDEZ Alain; “*Les Nouveaux Tableaux de Bord des Managers*”; Paris Eyrolles Edition d’Organisation; 4ª Edição; 2008

FREIRE, Adriano; “*Estratégia – Sucesso em Portugal*”; Lisboa; Editorial Verbo; 1ª Edição; 1997

JORDAN, Hugues, NEVES, João Carvalho, RODRIGUES, José Azevedo; “*O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia dos Gestores*”; Lisboa; Áreas Editora; 9ª Edição; 2011



KOTLER, Philip; “Administração de Marketing”; São Paulo – Brasil: Editora Atlas; 5ª Edição; 1998

KOTLER, Philip; “Princípios de Marketing”; Rio de Janeiro – Brasil; Editora Prentice-Hall; 7ª Edição; 1998.

LEBELLE, Bernard; “*Construire Un Tableau De Bord Pertinent Sous Excel*”; Edition d’Organisation; 2007

MAGRETTA, Joan; “*Michael Porter - O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*”; Centro de Estudos Atlântico; 2012

NEVES, João Carvalho; “*Análise e Relato Financeiro – Uma visão integrada de gestão*”; Alfragide; Texto Editores; 5ª Edição; 2012

PEÑA, Domingo Nevado; “*El Control de Gestión Renovado, Factor humano y nuevos instrumentos de gestión empresarial*”; Madrid; AECA Monografias, Ortega Ediciones Gráficas; 1999

RAPOSO, Mario Lino B; “Manual de Benchmarking”; Publisher Team; 2006

RODNISKI, Cleber Marcos; DIEHL, Carlos Alberto; ZWIRTES, Adir; “*TABLEAU DE BORD: Proposta de Aplicação em Agroindústria Brasileira*”; Blumenau; Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, FURB, v. 9, n. 2, p. 63-82, abr./jun., 2013

RUSSO, João; “*Balanced Scorecard para PME*”; Lisboa; Lidel – Edições Técnicas; 3ª Edição; 2006

VIEIRA, Rui, MAJOR, Maria João; “*Contabilidade e Controlo de Gestão*”; Editora Escolar; 2008



WEBGRAFIA

www.mercal.pt

www.netpme.fr/?s=tableaux%20bord

www.piloter.org

www.youtube.com/watch?v=DwIcsZ_A3qU

www.youtube.com/watch?v=aitWyWSVPco

www.youtube.com/watch?v=8YH3KPxLbAI

www.youtube.com/watch?v=FhnIawZLOy4

www.youtube.com/watch?v=RiZ'TBU_i8Vc

www.youtube.com/watch?v=I0kz-sNmL_8

www.youtube.com/watch?v=OjTIVvY8l0M

www.youtube.com/watch?v=yWLFMLMdfXk

www.youtube.com/watch?v=T7do5udlD7s

www.youtube.com/watch?v=ZnIdOGL0-8I

www.youtube.com/watch?v=AxDB1G-Te0k

www.youtube.com/watch?v=mZfpDRp5LQo

www.youtube.com/watch?v=N2uFrn40dRc

www.youtube.com/watch?v=ebhiLGzxdMc

www.youtube.com/watch?v=5Psu_qW5FY8

www.tableausoftware.com



ANEXOS

WINES BAIRRADA

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODOS		
		Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
Vendas e serviços prestados		1.473.069,93	1.526.629,74	1.496.389,58
Subsídios à exploração				
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos				
Variação nos inventários da produção		-18.997,82	-40.782,26	22.487,27
Trabalhos para a própria entidade				
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-892.435,89	-909.784,28	-846.636,32
Fornecimentos e serviços externos		-205.606,63	-242.545,81	-233.385,62
Gastos com o pessoal		-126.804,92	-117.635,87	-121.331,84
Imparidade de inventários (perdas/reversões)				
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		-33.822,30	-5.546,09	29.146,54
Provisões (aumentos/reduções)				
Imparidade de activos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)				
Aumentos/reduções de justo valor				
Outros rendimentos e ganhos		29.777,99	30.742,49	46.149,57
Outros gastos e perdas		-16.605,30	-44.327,76	-44.341,80
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		208.575,06	196.750,16	348.477,38
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		-58.987,50	-57.828,01	-58.007,35
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)				
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		149.587,56	138.922,15	290.470,03
Juros e rendimentos similares obtidos				
Juros e gastos similares suportados		-16.920,07	-18.900,00	-13.017,83
Resultado antes de impostos		132.667,49	120.022,15	277.452,20
Imposto sobre o rendimento do período		-40.913,23	-35.432,02	-70.788,00
Resultado líquido do período		91.754,26	84.590,13	206.664,20



WINES BAIRRADA
BALANÇO

RUBRICAS	NOTAS	DATAS		
		Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
ACTIVO				
Activo não corrente				
Activos fixos tangíveis		215.842,15	271.219,72	318.992,40
Propriedades de investimento				
Goodwill				
Activos intangíveis				
Activos biológicos				
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial				
Participações financeiras - outros métodos				
Accionistas/sócios				
Outras contas a receber				
Outros activos financeiros				
Activos por impostos diferidos				
		215.842,15	271.219,72	318.992,40
Activo corrente				
Inventários		384.642,96	419.021,07	438.091,07
Activos biológicos				
Clientes		420.613,04	561.425,20	529.060,00
Adiantamentos a fornecedores		748,20	6.012,74	4.932,74
Estado e outros entes públicos			22.600,66	740,39
Accionistas/sócios				
Outras contas a receber		5.640,21	2.223,78	1.957,91
Diferimentos		1.511,86	5.855,71	1.891,53
Activos financeiros detidos para negociação				
Outros activos financeiros				
Activos não correntes detidos para venda				
Caixa e depósitos bancários		96.828,05	74.689,77	110.000,13
		909.984,32	1.091.828,93	1.086.673,77
Total do activo		1.125.826,47	1.363.048,65	1.405.666,17
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
Capital próprio				
Capital realizado		100.000,00	100.000,00	100.000,00
Ações (quotas) próprias				
Outros instrumentos de capital próprio				49.879,79
Prémios de emissão				
Reservas legais		44.165,14	39.935,14	29.602,14
Outras reservas		238.056,57	382.696,44	489.665,24
Resultados transitados		11.886,78	11.886,78	11.886,78
Ajustamentos em activos financeiros				
Excedentes de revalorização		6.944,65	6.944,65	6.944,65
Outras variações no capital próprio				
		401.053,14	541.463,01	687.978,60
Resultado líquido do período		91.754,26	84.590,13	206.664,20
Interesses minoritários				
Total do capital próprio		492.807,40	626.053,14	894.642,80
Passivo				
Passivo não corrente				
Provisões				
Financiamentos obtidos		4.348,53	17.673,11	43.604,58
Responsabilidades por benefícios pós-emprego				
Estado e outros entes públicos				
Accionistas/sócios				
Passivos por impostos diferidos				
Outras contas a pagar				
		4.348,53	17.673,11	43.604,58
Passivo corrente				
Fornecedores		56.356,51	86.415,73	97.603,02
Adiantamentos de clientes		31.780,41	31.511,02	16.778,23
Estado e outros entes públicos		73.315,16	42.989,80	62.301,15
Accionistas/sócios				
Financiamentos obtidos		391.891,91	457.126,33	218.457,65
Outras contas a pagar		75.326,55	101.279,52	72.278,74
Diferimentos				
Passivos financeiros detidos para negociação				
Outros passivos financeiros				
Passivos não correntes detidos para venda				
		628.670,54	719.322,40	467.418,79
Total do passivo		633.019,07	736.995,51	511.023,37
Total do capital próprio e do passivo		1.125.826,47	1.363.048,65	1.405.666,17



WINES BAIRRADA

BALANÇO PATRIMONIAL		Notas	Setembro 13	%	Setembro 12	%	Setembro 11	%
APLICAÇÃO DE FUNDOS	ATIVO FIXO							
	Investimentos							
	Ativos Intangíveis		0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
	Ativos fixos tangíveis		215.842,15	19%	271.219,72	20%	318.992,40	23%
	Investimentos financeiros		0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
	Outros Ativos fixos							
	Dívidas de terceiros ML Prazo		0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
	TOTAL DO ATIVO FIXO		215.842,15	19%	271.219,72	20%	318.992,40	23%
	ATIVO CIRCULANTE							
	Inventários		384.642,96	34%	419.021,07	31%	438.091,07	31%
ORIGEM DE FUNDOS	Dívidas de terceiros curto prazo		428.513,31	38%	598.118,09	44%	538.582,57	38%
	Disponibilidades		96.828,05	9%	74.689,77	5%	110.000,13	8%
	TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE		909.984,32	81%	1.091.828,93	80%	1.086.673,77	77%
	TOTAL DAS APLICAÇÕES		1.125.826,47	100%	1.363.048,65	100%	1.405.666,17	100%
	CAPITAL PERMANENTE							
	Capital Próprio		492.807,40	44%	626.053,14	46%	894.642,80	64%
	Dívidas a terceiros ML Prazo		4.348,53	0%	17.673,11	1%	43.604,58	3%
	TOTAL DO CAPITAL PERMANENTE		497.155,93	44%	643.726,25	47%	938.247,38	67%
	PASSIVO CIRCULANTE							
	Dívidas a terceiros curto prazo		628.670,54	56%	719.322,40	53%	467.418,79	33%
	TOTAL DO PASSIVO CIRCULANTE		628.670,54	56%	719.322,40	53%	467.418,79	33%
	TOTAL DAS ORIGENS		1.125.826,47	100%	1.363.048,65	100%	1.405.666,17	100%

BALANÇO FUNCIONAL	Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
ATIVO			
Ativo Fixo de Exploração	215.842,15	271.219,72	318.992,40
Outros Ativos Fixos	0,00	0,00	0,00
Ativos Fixos	215.842,15	271.219,72	318.992,40
Inventários	384.642,96	419.021,07	438.091,07
Clientes	420.613,04	561.425,20	529.060,00
Outros Ativos de Exploração	7.900,27	36.692,89	9.522,57
Necessidades Cíclicas	813.156,27	1.017.139,16	976.673,64
Caixa e Equivalentes	96.828,05	74.689,77	110.000,13
Outros Ativos Exceto Relacionados com Exploração	0,00	0,00	0,00
Tesouraria Ativa	96.828,05	74.689,77	110.000,13
TOTAL DO ATIVO	1.125.826,47	1.363.048,65	1.405.666,17
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital Próprio			
Capital Próprio	492.807,40	626.053,14	894.642,80
Financiamentos Obtidos - Instituições Crédito MLP	4.348,53	17.673,11	43.604,58
Outros Financiadores	0,00	0,00	0,00
Capital Alheio a MLP	497.155,93	643.726,25	938.247,38
Fornecedores de Exploração	56.356,51	86.415,73	97.603,02
Estado e Outros Entes Públicos de Exploração	73.315,16	42.989,80	62.301,15
Outros Passivos de Exploração	107.106,96	132.790,54	89.056,97
Recursos Cíclicos	236.778,63	262.196,07	248.961,14
Financiamentos Obtidos - Mercado Valores Mobiliários			
Financiamentos Obtidos - Instituições Crédito CP	391.891,91	457.126,33	218.457,65
Outros Passivos Exceto Relacionados Com Exploração	0,00	0,00	0,00
Tesouraria Passiva	391.891,91	457.126,33	218.457,65
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	1.125.826,47	1.363.048,65	1.405.666,17

Modelo: João Carvalho das Neves (2012; 271)



WINES BAIARRADA

NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO		Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
1	Ativo cíclicas ou necessidades cíclicas (2+3+...9)	813.156,27	1.017.139,16	976.673,64
2	Inventários de existências	384.642,96	419.021,07	438.091,07
3	Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00
4	Clientes	420.613,04	561.425,20	529.060,00
5	Adiantamentos a fornecedores	748,20	6.012,74	4.932,74
6	Estado e outros entes públicos operacionais	0,00	22.600,66	740,39
7	Outros devedores operacionais	2.099,52	1.620,41	1.559,71
8	Acréscimos de proveitos operacionais	3.540,69	603,37	398,20
9	Custos diferidos operacionais	1.511,86	5.855,71	1.891,53
10	Passivo cíclico ou recursos cíclicos (11+12+...+15)	236.778,63	262.196,07	248.961,14
11	Fornecedores	56.356,51	86.415,73	97.603,02
12	Adiantamentos de clientes	31.780,41	31.511,02	16.778,23
13	Estado e outros entes públicos operacionais	73.315,16	42.989,80	62.301,15
14	Outros credores operacionais	3.003,84	20.249,41	8.826,32
15	Acréscimos de custos operacionais	72.322,71	81.030,11	63.452,42
16	Proveitos diferidos operacionais	0,00	0,00	0,00
17	Necessidades em fundo de mancio (1-10)	576.377,64	754.943,09	727.712,50

Modelo: João Carvalho das Neves (2012; 151)

ANÁLISE DO EQUILIBRIO FINANCEIRO		Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
1	Fundo de Maneio (1-2)	281.313,78	372.506,53	619.254,98
2	Capitais permanentes	497.155,93	643.726,25	938.247,38
3	Ativo fixo	215.842,15	271.219,72	318.992,40
4	Necessidades em Fundo de Maneio (5-6)	576.377,64	754.943,09	727.712,50
5	Activo cíclico	813.156,27	1.017.139,16	976.673,64
6	Passivo cíclico	236.778,63	262.196,07	248.961,14
7	Tesouraria líquida (1-4) ou (8-9)	-295.063,86	-382.436,56	-108.457,52
8	Tesouraria ativa	96.828,05	74.689,77	110.000,13
9	Tesouraria passiva	391.891,91	457.126,33	218.457,65

Modelo: João Carvalho das Neves (2012; 152)

Análise Rendibilidade dos Capitais Próprios		Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
Ativo		1.125.826,47	1.363.048,65	1.405.666,17
Capital Próprio		492.807,40	626.053,14	894.642,80
Capital Alheio		633.019,07	736.995,51	511.023,37
Volume de Negócios		1.473.069,93	1.526.629,74	1.496.389,58
Custos Variáveis		1.111.919,25	1.190.350,09	1.122.302,11
Custos Fixos		129.533,49	123.943,63	123.393,47
Resultado Operacional		183.409,86	144.468,24	261.323,49
Resultado Antes de Impostos		132.667,49	120.022,15	277.452,20
Resultado Líquido		173.580,72	155.454,17	348.240,20
CMPCA		3,50%	3,32%	3,20%
ROE - Rendibilidade dos Capitais Próprios		35%	25%	39%
ROAai - Rendibilidade do Activo Total (antes de impostos)		16,29%	10,60%	18,59%
ROAdi - Rendibilidade Activo Total (líquido de impostos)		21,32%	13,73%	23,33%
Rendibilidade Bruta do Volume de Negócios		1,24%	12,67%	20,16%
GE - Grau de Endividamento		1,28	1,18	0,57
GAO - Grau de Alavanca Operacional		2,03	2,26	1,69
GAF - Grau de Alavanca Financeira		1,38	1,20	0,94
Efeito Levier em Sentido Restrito		0,13	7,28%	15,39%
Efeito da Alavanca Financeira		0,16	8,57%	8,79%



TABLEAU DE BORD **Uma Ferramenta Competitiva**

WINES BAIRRADA

valores em euros

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	Set-13	Set-12	Set-11
Vendas e Serviços Prestados	1.473.069,93	1.526.629,74	1.496.389,58
Subsídios à Exploração	0,00	0,00	0,00
Volume de Negócios	1.473.069,93	1.526.629,74	1.496.389,58
Variação nos Inventários da Produção	-18.997,82	-40.782,26	22.487,27
Trabalhos para a Própria Entidade	0,00	0,00	0,00
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	29.777,99	30.742,49	46.149,57
Proveitos Operacionais	1.483.850,10	1.516.589,97	1.565.026,42
CMVMC e Subcontratos	907.538,86	914.560,57	845.949,47
FSE Variáveis	188.242,73	231.929,40	232.658,06
Gastos Variáveis c/ Pessoal	0,00	0,00	0,00
Outros Gastos e Perdas Operacionais Variáveis	16.137,66	43.860,12	43.694,58
Dos quais:	3.877,12	5.942,81	2.271,56
Impostos Directos	2.980,85	4.797,40	1.164,29
Impostos Indirectos	896,27	1.145,41	1.107,27
Custos Variáveis	1.111.919,25	1.190.350,09	1.122.302,11
Margem de Contribuição	371.930,85	326.239,88	442.724,31
FSE Fixos	2.260,93	5.840,12	1.414,41
Gastos Fixos c/ Pessoal	126.804,92	117.635,87	121.331,84
Outros Gastos e Perdas Operacionais Fixos	467,64	467,64	647,22
Custos Fixos	129.533,49	123.943,63	123.393,47
Excedente Bruto de Exploração	242.397,36	202.296,25	319.330,84
Provisões (Aumentos/Reversões)	0,00	0,00	0,00
Gastos/Reversões de Depreciação e de Amortização	58.987,50	57.828,01	58.007,35
Resultados da Exploração	183.409,86	144.468,24	261.323,49
Ganhos/Perdas de Investimentos não Afetos à Exploração			
Resultados Operacionais (EBIT)	183.409,86	144.468,24	261.323,49
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	0,00	0,00	0,00
Juros e Gastos Similares Suportados	16.920,07	18.900,00	13.017,83
Resultados Correntes	166.489,79	125.568,24	248.305,66
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	0,00	0,00	0,00
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	33.822,30	5.546,09	-29.146,54
Imparidade de Investimentos não Depreciáveis/Amortizações (Perdas/Reversões)	0,00	0,00	0,00
Aumentos (-)/Reduções do Justo Valor (+)	0,00	0,00	0,00
Imparidade de Investimentos Depreciáveis/Amortizações (Perdas/Reversões)	0,00	0,00	0,00
Outros Ganhos não Correntes ou Extraordinários	0,00	0,00	0,00
Outras Perdas não Correntes ou Extraordinárias	0,00	0,00	0,00
Resultados Antes de Impostos (RAI)	132.667,49	120.022,15	277.452,20
Imposto Sobre o Rendimento do Período	-40.913,23	-35.432,02	-70.788,00
Resultado Líquido do Período	173.580,72	155.454,17	348.240,20
Atribuível a Interesses Minoritários			
Resultado Atribuível aos Accionistas da Sociedade	173.580,72	155.454,17	348.240,20
Cash earnings = Autofinanciamento Bruto	266.390,52	218.828,27	377.101,01
EBITDA	242.397,36	202.296,25	319.330,84
Valor Acrescentado Bruto (VAB)	372.183,13	324.729,52	441.826,97

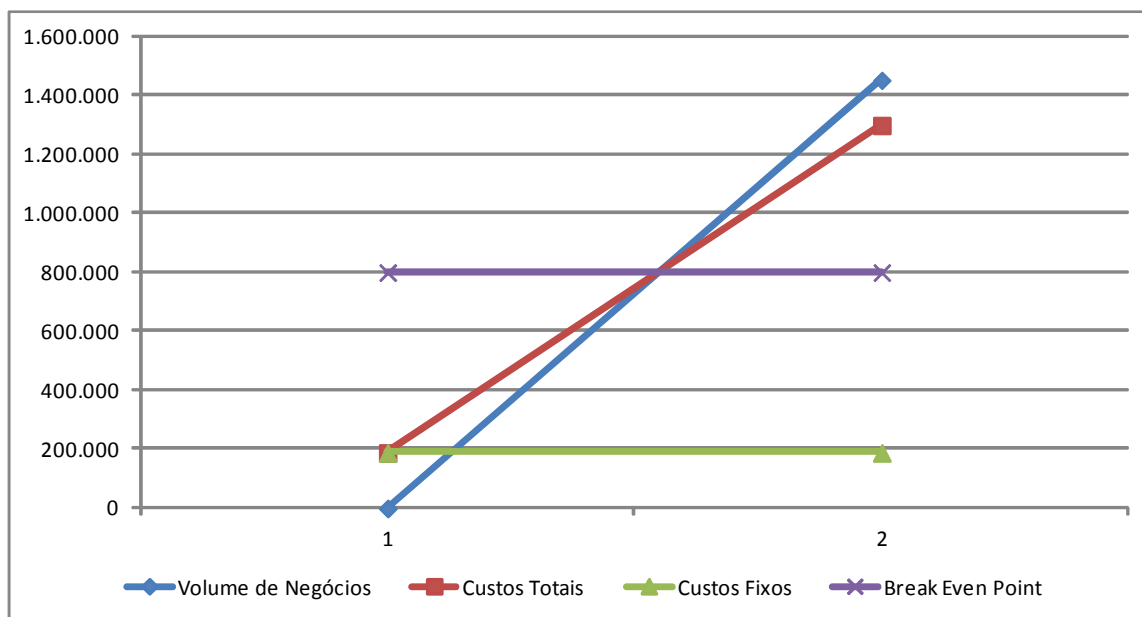
Modelo: João Carvalho das Neves (2012; 199)

valores em euros

ANÁLISE CVR	Set-13	Set-12	Set-11
Vendas, Serviços Prestados e Variação da Produção	1.454.072,11	1.485.847,48	1.518.876,85
Custos variáveis	1.111.919,25	1.190.350,09	1.122.302,11
Margem Bruta	342.152,86	295.497,39	396.574,74
Custos Fixos	188.520,99	181.771,64	181.400,82
Ponto Crítico	801.171,48	914.001,08	694.763,13
Margem de Segurança	81,49%	62,57%	118,62%
Efeitos dos Custos Fixos	54%	49%	66%
(GEA) Grau Económico de Alavanca	1,9	2,0	1,5



Break Even Point - WINES BAIRRADA



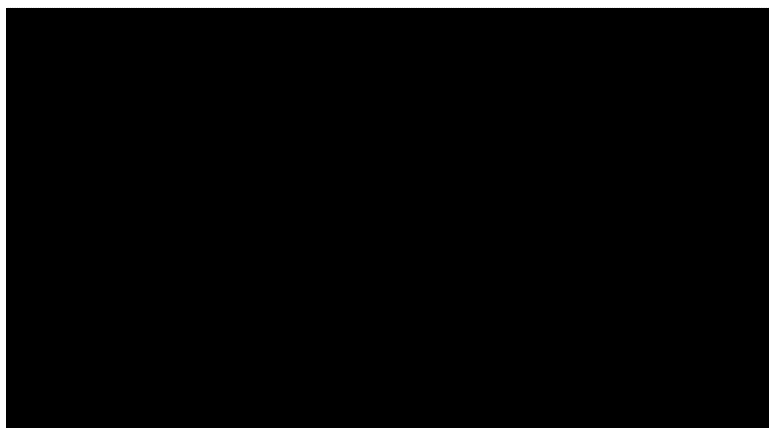
WINES BAIRRADA, LDA.

Dados em 31-12-2011	Valor
Resultados Líquidos	91.754
Capitais Próprios	492.807
Ativo Corrente	909.984
Realizável a médio e longo prazo	215.842
Existências Líquidas	384.643
Passivo Corrente	628.671
Total do Passivo	633.019
Caixa e seus Equivalentes	96.828

Rácios	
Rendibilidade dos Capitais Próprios	0,19
Liquidez Geral	1,45
Liquidez Reduzida	0,84
Liquidez Corrente	0,15
Solvabilidade	0,78

Fator de Insolvência	1,54
Zona de Solvência (0 a 7)	7
Zona de Penumbra (-3 a 0)	-3
Zona de Insolvência (-7 a -3)	-7

Tabela Prática de Factores



Fonte: Modelo PME_CliniC – termómetro de insolvência (Baseado no Modelo de Altman)

valores em euros			
Análise Volume de Negócios vs Custos Directos	Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
Vendas, Serviços Prestados e Variação da Produção	1.454.072,11	1.485.847,48	1.518.876,85
- Variação da Produção	-18.997,82	-40.782,26	22.487,27
- Venda Mercadorias	72.734,23	87.477,56	86.094,14
- Venda de Produtos	1.366.484,72	1.393.159,97	1.343.611,92
- Prestação de Serviços	33.850,98	45.992,21	66.683,52
CMVMC e Subcontratos	907.538,86	914.560,57	845.949,47
Gastos com Pessoal	126.804,92	117.635,87	121.331,84



WINES BAIRRADA, LDA.

RÁCIOS FINANCEIROS	Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
Liquidez Geral	1,45	1,52	2,32
Liquidez Imediata	0,15	0,10	0,24
Liquidez Reduzida	0,84	0,94	1,39
Fundo de Manco	281.313,78	372.506,53	619.254,98
Fundo de Manco Necessário	576.377,64	754.943,09	727.712,50
Tesouraria	-295.063,86	-382.436,56	-108.457,52
Net Debt (divida liquida)	299.412,39	400.109,67	152.062,10
Autonomia financeira	43,77%	45,93%	63,65%
Solvabilidade Financeira	77,85%	84,95%	175,07%
Endividamento	56,23%	54,07%	36,35%
Debt to Equity Ratio	1,28	1,18	0,57
Estrutura do endividamento	0,99	0,98	0,91
Grau de cobertura do AFL por Capitais Próprios	2,28	2,31	2,80
grau de cobertura do AFL por Capitais Permanentes	2,30	2,37	2,94

RÁCIOS DE FUNCIONAMENTO	Setembro 13	Setembro 12	Setembro 11
Clientes	420.613,04	561.425,20	529.060,00
Volume de Negócios	1.811.876,01	1.877.754,58	1.840.559,18
PMR - Prazo Médio de Recebimentos (dias)	85	109	105
Fornecedores	56.356,51	86.415,73	97.603,02
Compras + FSE	1.331.674,54	1.444.072,09	1.324.429,72
PMP - Prazo Médio de Pagamentos (dias)	15	22	27
Ativo	1.125.826,47	1.363.048,65	1.405.666,17
Volume de Negócios	1.473.069,93	1.526.629,74	1.496.389,58
Rotação do Ativo	1,31	1,12	1,06
Valor médio dos inventários	401.832,02	428.556,07	
CMVMC	892.435,89	909.784,28	
Rotação os inventários	2	2	